



# Yritys X:n palkanlaskijoiden työtyytyväisyys

---

Sinkko, Elisa & Tanninen, Jenna

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Yritys X:n palkanlaskijoiden työtyytyväisyys

Sinkko, Elisa & Tanninen, Jenna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2013

Sinkko, Elisa & Tanninen, Jenna

### Yritys X:n palkanlaskijoiden työtyytyväisyys

Vuosi

2013

Sivumäärä

54

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko palkanlaskijat tyytyväisiä työhönsä ja kehittää yhdessä heidän kanssaan ratkaisuja yhteen haastatteluissa ilmi tulleeseen ongelmaan. Tutkimus toteutettiin yritys X:lle, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yritys X:ssä tutkitaan henkilöstön työtyytyväisyyttä vuosittain henkilöstökyselyn avulla, mutta sitä ei ole aikaisemmin tutkittu tämän tyyppisellä haastattelulla.

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus, mutta se on osaksi myös toimintatutkimus, koska yhtenä menetelmänä on käytetty ideataulua, jonka avulla on palkanlaskijoiden kanssa yhteistyössä yritetty löytää ratkaisuja työpaikalla vallitseviin ongelmiin. Pääasiallisena menetelmänä työssä on kuitenkin käytetty teemahaastattelua ryhmässä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on teoriaa työtyytyväisyydestä ja sen kehityksestä Suomessa, motivaatiosta ja Herzbergin kaksifaktori-teoriasta. Herzbergin kaksifaktori-teoriaa käyttämällä olemme luoneet neljä tutkimusaihetta, jotka toimivat tutkimuskysymyksiämme. Niistä on kerrottu myös teorian muodossa. Aiheina ovat vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet, kannustaminen, esimiestyö ja työympäristö ja -ilmapiiri.

Teemahaastattelu ryhmässä toteutettiin kahdessa eri pienryhmässä, joiden toteuttamisen välillä oli kaksi viikkoa. Haastattelujen perusteella palkanlaskijat ovat melko tyytyväisiä työhönsä, mutta varsin tyytymättömiä tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Itse työ heillä on monipuolista ja mikään päivä ei ole samanlainen. Heille on annettu tarpeeksi vastuuta ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Menestymisen tunnetta ja tunnustuksia heillä sen sijaan ei ole kovinkaan paljoa. Tyytymättömyyksiä he olivat työympäristöön meluisuuden ja huonon ergonomian takia. Työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa ottamalla palkanlaskijat mukaan palkanlaskettavien jaon päättämiseen. Myös tunnustuksien ja palautteen lisääminen vaikuttaisi positiivisesti työtyytyväisyyteen ja menestymisen tunteeseen. Kannusteeksi voisi kehittää kunniamaininnan, jolloin esimies voisi kerran vuodessa valita omien alaistensa joukosta vuoden työntekijän.

Asiasanat työtyytyväisyys, Herzbergin kaksifaktori-teoria, teemahaastattelu, ideataulu

Sinkko, Elisa & Tanninen, Jenna

**The job satisfaction of payroll clerks at company X**

Year	2013	Pages	54
------	------	-------	----

---

The purpose of this research is to determine whether the payroll clerks are satisfied with their jobs in company X. A secondary objective was to develop solutions in collaboration with all payroll clerks to one of the problems which was revealed in the interviews. The research was conducted for company X, which is an international group. Job satisfaction in company X is inspected annually through an employee survey, but a detailed examination of satisfaction among payroll clerks in particular has not been undertaken before.

The research was conducted as a case study, but it also utilized the methods of action research, because one of the methods is storyboarding. Through the use of storyboarding the payroll clerks tried to find solutions to prevailing problems in the workplace. The main method of the research was the theme interview conducted in a group.

The theoretical sections of the thesis examine job satisfaction and its development in Finland, motivation and Herzberg's two-factor theory. Using Herzberg's two-factor theory four research topics were created, which were also the research questions of the thesis. The four topics are opportunities to affect decisions and receive training in the workplace; encouragement; the work of the superior; and the work environment and atmosphere.

The theme interview in a group was implemented in two groups. Based on the interviews it can be said that the payroll clerks are quite satisfied with their job, but also quite dissatisfied with factors of dissatisfaction. The work itself is varied and all days are different. They have enough responsibilities and opportunities to develop themselves. However, they do not have the feeling of succeeding or receive enough recognition in their job. They were most dissatisfied with the work environment because of its noisiness and bad ergonomics. Job satisfaction could be improved if their opinions would be taken to consideration when making division of the wage-earners between payroll clerks. Also by providing more recognition and feedback, it would affect job satisfaction in a positive manner and lead to feelings of success. The superior could choose an employee of the year from his own employees to encourage them continue doing great work also in the future.

Keywords job satisfaction, Herzberg's two factory theory, theme interview, storyboarding

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tavoite ja tutkimusongelma .....	8
1.2	Rajaus .....	8
1.3	Yritys X:n taustat.....	8
1.4	Yritys X:n työympäristö .....	8
1.5	Työtyytyväisyyden kehitys Suomessa .....	9
2	Työtyytyväisyys.....	11
2.1	Motivaatio .....	11
2.2	Herzbergin kaksifaktorigiteoria .....	12
2.3	Vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet .....	13
2.4	Kannustaminen .....	14
2.5	Esimiestyö .....	15
2.6	Työympäristö ja -ilmapiiri .....	16
3	Menetelmät .....	16
3.1	Teemahaastattelu.....	16
3.2	Ideataulu.....	17
3.3	Menetelmien valinta .....	17
4	Teemahaastattelu.....	18
4.1	Toteutus .....	18
4.2	Tulokset ja analysointi .....	19
4.2.1	Vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet .....	19
4.2.2	Kannustaminen .....	21
4.2.3	Esimiestyö .....	22
4.2.4	Työympäristö- ja ilmapiiri .....	24
4.3	Haastatteluiden tulokset verrattuna henkilöstökyselyn tuloksiin .....	26
5	Ideataulu .....	31
5.1	Toteutus .....	31
5.2	Tulokset.....	32
6	Esimiehen kommentit tuloksista .....	34
6.1	Vaikutus ja koulutusmahdollisuudet .....	34
6.2	Kannustaminen .....	36
6.3	Esimiestyö .....	36
6.4	Työympäristö- ja ilmapiiri .....	36
7	Johtopäätöksiä .....	37
7.1	Ovatko palkanlaskijat tyytyväisiä työhönsä .....	39
7.2	Työtyytyväisyyden edistäminen .....	41
8	Luotettavuuden pohdintaa .....	43

Lähteet .....	45
Kuviot .....	47
Taulukot .....	48
Liitteet .....	49

## 1 Johdanto

Suomalaiset ovat keskimäärin tyytyväisiä työhönsä. Jopa kahdeksan kymmenestä palkansaajasta sanoo olevansa tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Kuitenkin 2000-luvulla Suomessa on alettu enemmän puhua tyytymättömyydestä työelämässä. Vaikka koulutustaso on noussut, työajat ovat yhä joustavampia, teknologia kehittynyt ja työtehtävät ovat itsenäistyneet ja monipuolistuneet, julkisuudessa on jatkuvasti puhetta työtytymättömyydestä. (Alasoini 2010, 10.)

Työtytymättömyys ja -hyvinvointi ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa. Mikäli työhönsä ei ole tyytyväinen, kärsii myös työhyvinvointi. Työpaikalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat aina työntekijöihin ja nostattavat keskustelua muutosten tarpeellisuudesta. Työuupumiset ovat yleistyneet, ja harva jatkaa työssä vapaaehtoisesti eläkeikää pidemmälle. Julkisen keskustelun perusteella vaikuttaa siltä, että työelämä olisi huonontunut, mutta todellisuudessa vain mielikuvat siitä ovat huonontuneet ja aiheesta puhutaan yhä enemmän ja avoimemmin. (Alasoini 2010, 10.)

Opinnäytetyön aihe löytyi oman kiinnostuksemme perusteella. Olemme pian siirtymässä työelämään, joten aihe on meille hyvin ajankohtainen. Tutkimus tehdään yritys X:lle, jossa tutkitaan työtyytyväisyyttä vuosittain sähköpostitse henkilöstökyselyn muodossa. Tällä kertaa tutkimukseen osallistuvat yrityksen tietyn toimipisteen palkanlaskijat, kun yleensä siihen osallistuvat kaikissa toimipisteissä työskentelevät. Pidämme ensin teemahaastattelun kaikille tutkimukseen osallistuville kahdessa eri ryhmässä, minkä jälkeen käymme läpi niiden tuloksia ja valitsemme keskustelun perusteella aiheen, jota voisi kehittää paremmaksi käyttäen ideataulu-menetelmää. Ideataulu-menetelmää käyttämällä kaikki tutkimukseen osallistuneet yhdessä yrittävät kehittää ratkaisua, kuinka valittu ongelma voitaisiin ratkaista. Tämä on ensimmäinen kerta, kun yrityksessä tutkimuksesta esille nousevia ongelmia yritetään yhdessä ratkaista työntekijöiden kesken.

## 1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää, ovatko Yritys X:n palkanlaskijat tyytyväisiä työhönsä. Tavoitteenamme on selvittää, miten palkanlaskijat itse ratkaisisivat jonkin työpaikalla olevan ongelman, parantaen näin työtyytyväisyyttä tai vähentämällä työtyytymättömyyttä.

Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiofaktoreiden tekijöitä yhdistelemällä päädyimme neljään eri tutkimuskysymykseen. Kaikkien kysymysten tarkoituksena on selvittää, ovatko palkanlaskijat kysytyihin asioihin tyytyväisiä.

Millaiset ovat palkanlaskijoiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, ja onko heillä lisäkoulutusmahdollisuuksia?

Kuinka työpaikalla kannustetaan?

Kuinka palkanlaskijat kokevat lähimmän esimiehensä työskentelyn?

Kuinka työympäristö ja -ilmapiiri koetaan?

## 1.2 Raja

Tutkimuksessa selvitämme yrityksen palkanlaskijoiden työtyytyväisyyttä. Yrityksellä on palkanlaskijoita useammassa eri toimipisteessä Suomessa, mutta tutkimuksessa keskitytään vain suurimpaan toimipisteeseen. Rajaamalla vain yhteen kohteeseen pystymme keskittymään siellä vallitseviin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen yhdessä työntekijöiden kanssa.

Työtyytyväisyys on erilaista jokaisessa kohteessa johtuen erilaisesta työympäristöstä ja siellä olevista tekijöistä. Kohdennamme tutkimuksen koskemaan vain työpaikalla olevia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Vapaa-ajalla on myös suuri vaikutus työhön, mutta emme ota sitä nyt huomioon. Vapaa-aika on jokaisen omaa aikaa, johon ei voida työpaikalla vaikuttaa.

## 1.3 Yritys X:n taustat

Yritys X on osa kansainvälistä konsernia, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisia palveluja. Suomessa yritys toimii usealla eri paikkakunnalla ja se on suuri työllistäjä. Alunperin yritys on aloittanut toimintansa kotimaassaan jo yli sata vuotta sitten. (Yritys X:n kotisivut.)

## 1.4 Yritys X:n työympäristö

Yritys X:n palkanlaskijat työskentelevät avokonttorissa. Siellä heidät on jaettu tiimeittäin sen mukaan, minkä alan palkkoja kukakin laskee. Tiimit ovat kaikki lähellä toisiaan, mutta heidät on erotettu korkeammilla sermeillä toisistaan. Tämä mahdollistaa keskustelun ja pohdinnan



tiimin sisällä, häiritsemättä koko palkanlaskenta-aluetta. Jokaisella palkanlaskijalla on useiden satojen työntekijöiden palkat laskettavana, joten työ on hyvin itsenäistä, kuitenkin hän saa jatkuvasti tiimin tuen esimerkiksi ongelmatilanteissa.

Yrityksen kaikki palkanlaskijat ovat naisia. Usein kuulee puhuttavan naisvaltaisissa työpaikoissa paljon kateudesta. Naiset miehiä helpommin puhuvat toisistaan ja keskustelevat paljon enemmän työpaikalla vallitsevista tilanteista ja muutoksista. Tämä helposti herättää kateutta ja pakottaa ryhmästä poikkeavan henkilön palaamaan riviin sosiaalisen paineen myötä. Naiset kokevat itseensä kohdistuvan kateuden uhkana, koska ovat riippuvaisempia emotionaalisesta tuesta kuin miehet. Pelko ryhmän ulkopuolelle jäämisestä on suuri. (Lundell 2008, 23.)

### 1.5 Työtyytyväisyyden kehitys Suomessa

Työministeriön työolobarometrilla on seurattu suomalaisten palkansaajien työelämän laadun muutoksia vuodesta 1992 lähtien. Tulokset kerätään tietokoneavusteisesti puhelinhaastatteluilla, ja tulokset voidaan yleistää koskemaan koko Suomen kansaa. Vastaajiksi soveltuvat kaikki yli 10 tuntia viikossa työtä tekevät. Tutkimusten sisältö pyritään pitämään mahdollisimman samanlaisena pitkään, jotta voidaan vertailla eri vuosien tuloksia. Joka vuosi otetaan myös mukaan uusia ajankohtaisia ja kiinnostavia aiheita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Suomalaisten arviot työelämän laadusta ovat melko hyviä. Vastaajilta kysytään kysymyksiä liittyen neljään pääaiheeseen, joita ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon ja kannattavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus. Näistä muodostetaan indikaattoreita, joista lasketaan laadun kokonaisarvosana. Vuonna 2011 vastaajien kouluarvosana työelämän laadulle oli 7,96. Tulos ei eroa paljoa edellisvuoden tuloksesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Tutkimuksessa kysytään keskeisten asioiden kehittymisestä huonompaan tai parempaan suuntaan. Suurin osa vastaajista on kokenut lähes kaikkien asioiden kehityksen parempaan päin, eikä vastauksissa ole havaittavissa merkittäviä muutoksia aiempiin vuosiin. Ainut kysytty asia, jonka vastaajista suurempi osa arvioi muuttuneen huonommaksi kuin paremmaksi, on ”työnteon mielekkyys ja työhalut yleensä”. Se on jo usean vuoden ajan mennyt huonompaan suuntaan, ja viimeisimmässä tutkimuksessa muutos on merkittävä. Työnteon mielekkyyden heikkeneminen on ollut suurempaa julkisella kuin yksityisellä sektorilla, mutta nyt tulos on käännytynyt yhä negatiivisemmaksi myös yksityisellä sektorilla. Myös arviot työpaikan varmuudesta ovat heikentyneet vuonna 2011, vaikka se onkin saanut parhaan keskimääräisen arvosanan. Tämä on ollut suunta jo useampana vuotena, lukuun ottamatta vuotta 2010. Arviot tästä ovat yhteydessä Euroopassa vallitsevaan heikkoon taloustilanteeseen, joka vuonna 2010 olikin jo

paranemaan päin. Mitä vanhemmista ihmisistä on kyse, sitä negatiivisempi tulos on. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Vastaajat ovat arvioineet myös omaa palkkausjärjestelmäänsä. Kuntien palkansaajat antoivat huonompia arvosanoja kuin muut vastaajaryhmät, samoin naiset antoivat miehiä huonompia arvosanoja. Positiivisimpia vastauksia antoivat ne, joilla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkkaansa henkilökohtaisella suorituksella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Nuoret vastaajat (alle 25-vuotiaat) ovat kokeneet työelämän laadun huomattavasti positiivisemmaksi kuin muut vastaajaryhmät. Tämä onkin erittäin hyvä, sillä nuoret ovat seuraavana astumassa työelämään. He ovat arvioineet myös työelämän mielekkyyden muutossuunnan positiivisemmin kuin muut vastaajaryhmät. Tähän voi vaikuttaa myös se, että nuorilla on vähemmän kokemusta työelämästä, he eivät ole ehtineet olla siinä vielä mukana niin pitkään. Yhä useammat opiskelevat vanhemmaksi ja menevät myöhemmin töihin. Tutkimuksessa oli tullut myös esille, että nuorilla on vähemmän vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä kuin muilla ja että he osallistuvat vähemmän työnantajan järjestämiin koulutuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Noin puolet työolobarometriin vastanneista oli osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen viimeisen vuoden aikana. Lisäksi 14 % oli omalla ajallaan omakustanteisesti osallistunut koulutukseen ammatitaitonsa lisäämiseksi. Monet vastaajat olivat kokeneet, että työntekijöiden suoritusvaatimukset ovat lisääntyneet, ja 56 % koki työnsä henkisesti ainakin melko raskaaksi.

Vuonna 2011 tulokset esimiehen tuesta ja kannustuksesta ovat pysytelleet samanlaisina jo useamman vuoden. 17 % vastaajista oli kokenut, että esimiehen kannustuksen määrä oli lisääntynyt ja puolestaan 9 % oli kokenut sen vähentyneen. Yksityisellä puolella tuen määrä on näyttänyt lisääntyneen eniten. Myös työkavereilta saatavan kannustuksen määrä on pysynyt vuosittain lähes samana, 15 % oli kokenut tuen määrän lisääntyneen ja 2 % vähentyneen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa lisääntyvän vuosi vuodelta. Vuonna 2011 vastaajat kertoivat, että työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa oli tapahtunut heidän työpaikallaan työtovereiden kesken. Vastaukset tässäkin vaihtelivat naisten ja miesten kesken, sekä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Julkisessa keskustelussa tulee ajoittain esille työelämän rankkuus. Loppuun palaminen tuntuu olevan yhä yleisempää, ja työpaikkaa vaihdetaan usein. Harva tekee koko työuransa yhdessä työpaikassa. Työnantajat joutuvat kilpailemaan keskenään palkkausjärjestelmien ja etujensa kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

## 2 Työtyytyväisyys

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu erilaisiin motivaatiota ja työtyytyväisyyttä koskeviin teoksiin. Itse opinnäytetyön aihe eli työtyytyväisyystutkimus perustuu Herzbergin kaksifaktori-teoriaan ja aiheesta tehtyihin muihin tutkimuksiin.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työssä viihtymistä. Työtyytyväisyyttä on alettu tutkia jo 1930-luvulta lähtien, mutta siihen liittyy vielä edelleen paljon epäselvyyksiä ja väärinkäsityksiä. Usein luullaan, että tyytymätön työntekijä on aina yrityksen kannalta huono työntekijä ja että tyytyväinen työntekijä on hyvä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, koska työsuoritus ei välttämättä riipu työtyytyväisyydestä. (Työterveyslaitos 1987, 127.)

Työtyytyväisyys on henkilön subjektiivinen kokemus työpaikasta. Koettuun työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi koettu tasa-arvo, esimiehen työskentely, mahdollisuus vaikuttaa ja toimivat resurssit. Työpaikalla se näkyy tyytyväisinä ihmisinä, pienenä vaihtuvuutena ja matalana sairastavuutena. Tämän takia on tärkeää pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi ja pienellä panostuksella siihen se maksaa itsensä yritykselle takaisin ajan kuluessa. (Huittinen 2012.)

Työtyytyväisyystutkimukset koostuvat usein sisäisestä motivaatiosta, työhön sitoutumisesta, työn sisällöstä, tavoitteista, palautteen antamisesta ja työn- ja vapaa-ajan vuorovaikutuksesta. Yksittäisen ihmisen työtyytyväisyys koostuu siitä, että työntekijä kokee työnsä vastaavan omia vaatimuksiaan. Omiin vaatimuksiin vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät esimerkiksi sen hetkinen työttömyysaste ja talousnäkymät. Siihen vaikuttavat myös työn ulkopuolinen elämäntilanne kuten kotona olevat pienet lapset ja suuret lainat. Yhteiskunnallisten tekijöiden ja elämäntilanteen lisäksi vaatimustasoon vaikuttavat henkilön ikä, sukupuoli, koulutus, itsetuottamus ja oma elämänsänsä. (Työterveyslaitos 1987, 127-128.)

### 2.1 Motivaatio

Motivaatio tulee sanasta motiivi. Motiivi on asia, joka antaa energiaa, virittää ja ylläpitää ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motivaatio on motiivien aiheuttama tila ja se koostuu erilaisista ominaisuuksista, joista yleisimpiä ominaisuuksia ovat suunta ja vireys. Suunta tarkoittaa tässä toiminnan päämääräsuuntautuneisuutta, eli sitä miten jonkun yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. Vireys taas tarkoittaa esimerkiksi sitä, millä aktiivisuudella yksilö käyttäytyy. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-17.)

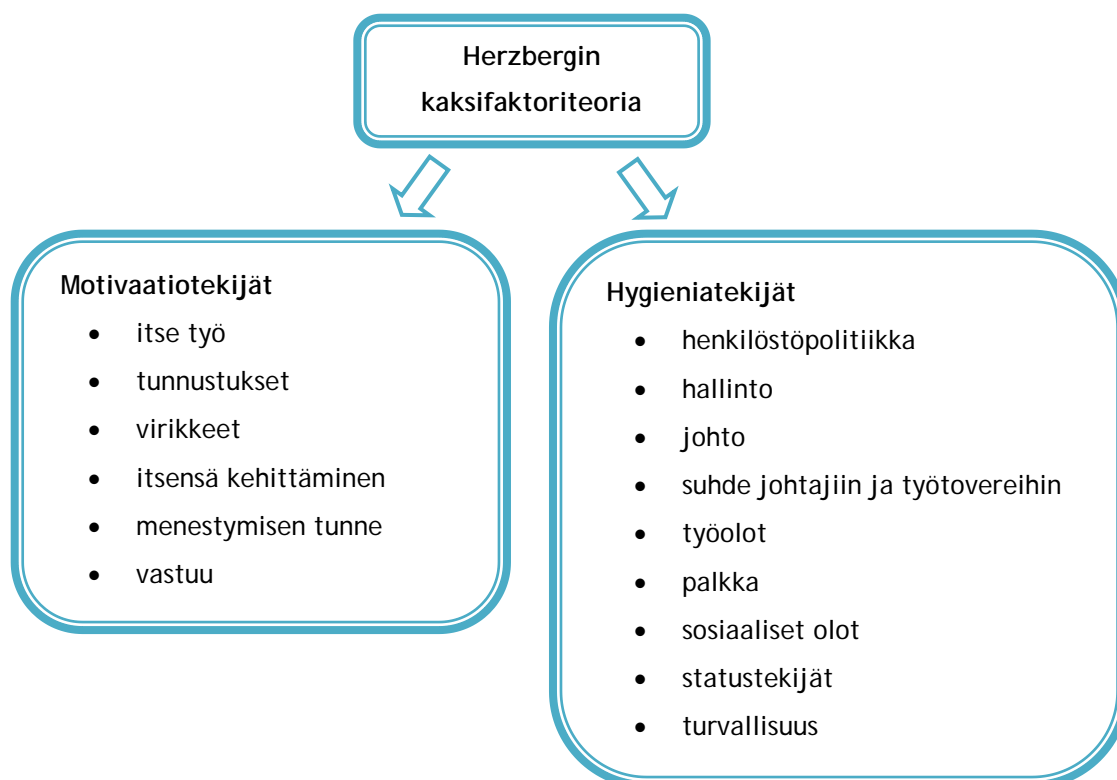
Motivaation voi jakaa kahteen eri tyyppiin; tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy aina tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet sytyttävät

joukon motiiveja ja siten saavat aikaan tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Yleismotivaatio on yksilön käyttäytymisen yleinen suunta ja vireys, se on periaatteessa asenteen synonyymi. Asenteella ja motivaatiolla on kuitenkin eroa, sillä asenne enemmänkin vaikuttaa toiminnan laatuun ja motivaatio vireystilaan. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä aiheuta muutoksia saman alueen asenteissa. Asenne myös on yleensä pysyvä, kun taas motivaatio on suhteellisen lyhytaikainen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17.)

Motivaatiota on ulkoista ja sisäistä, jotka ovat toisiaan täydentäviä. Ne ovat kuitenkin erotettavissa toisistaan, koska ne poikkeavat käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien luonteen puolesta. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstään, sen motivaation tunteen on joku muu välittänyt kuin kyseinen henkilö itse. Ulkoista motivaatiota on esimerkiksi turvallisuuden tunne. Sisäinen motivaatio on henkilön itse välittämiä käyttäytymisen syitä. Niitä on esimerkiksi halu kehittyä työssään. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18-19.)

## 2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg kehitti kaksifaktoriteorian 1950-luvulla perustuen kattavaan valikoimaan työasenteeseen ja tyytyväisyyteen käsittelevään kirjallisuuteen joiden tekijöinä olivat Herzberg itse ja hänen työtoverinsa Psychological Service of Pittsburghista (Miner 2005, 61). Teoriaa kutsutaan motivaatio-hygienia-teoriaksi. Teorian pääoletus on, että tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat tehokkaisiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät motivoi ollenkaan. Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys ja tyytymättömyyden vastakohta on ei-tyytymättömyys eli tyytymätön ei ole sama asia kuin ei-tyytyväinen. Kuten Kuvio 1 havainnollistaa, kaksifaktoriteoriassa on nimensä mukaisesti kaksi eri faktoria eli tekijää, toinen niistä on toimeentulofaktori eli hygientehtäjä (hygiene factor) ja toinen on kannustefaktori eli motivaatiotekijä (motivation factor). (Peltonen & Ruohotie 1992, 58-59.)



Kuvio 1: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Hygienia-tekijä liittyy työssä koettuihin tyytymättömyystekijöihin, ne aiheuttavat yleensä enemmän tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Tekijöitä ovat henkilöstöpolitiikka ja hallinto, johto, suhde johtajiin ja työtovereihin, työolot, palkka, sosiaaliset olot, statustekijät ja turvallisuus. Parantamalla näitä tekijöitä ei voida lisätä tyytyväisyyttä, mutta voidaan vähentää tyytymättömyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Motivaatiotekijä puolestaan liittyy tyytyväisyystekijöihin, jotka aiheuttavat yleensä enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Tekijöitä ovat itse työ, tunnustukset (hyvin tehdystä työstä), mahdollisuudet saada virikkeitä ja kehittää itseään, menestymisen tunne ja vastuu. Lisäämällä kannustetekijöitä voidaan kasvattaa työtyytyväisyyttä, mutta tekijöiden puuttuminen ei silti välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Voidaan sanoa, että hygieniafaktori tarkoittaa ulkoisia motivaatiotekijöitä ja motivaatiofaktori sisäisiä motivaatiotekijöitä.

### 2.3 Vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet

Hyvät vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet parantavat henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia, parantavat yrityksen kilpailukykyä ja sitouttavat henkilöstöä. Mitä paremmat vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet työpaikalla ovat, sitä pidempään henkilöstö jaksaa töissä ja pitää

omasta työstään. Näillä voidaan siis vähentää työuupumusta ja lisätä työssä viihtymistä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 27.)

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat sitä, missä määrin hän itse voi vaikuttaa työtehtäviin, -järjestykseen, -tahtiin, -menetelmiin, työnjakoon, työtovereihin ja laitehankintoihin. Nämä kaikki parantavat työpaikan ilmapiiriä ja lisäävät tehokkuutta sekä töiden sujumista. Vaikutusmahdollisuudet näkyvät myös siinä, minkä verran yrityksessä kannustetaan henkilöstöä kokeilemaan uusia asioita, kehittymään ja osallistumaan päätöksentekoon. (Riikonen ym. 2003, 28.) Muutokset työelämässä tapahtumat usein irrallaan arkisesta työstä, vaikka itse työn tekijät voisivat parhaiten arvioida, kuinka muutokset vaikuttavat heidän työhönsä. Vaikuttamalla omaan työhön vaikutetaan myös jaksamiseen, työurien pidentämiseen, motivaatioon ja työelämän laatuun. (Työterveyslaitos 2004-2007.)

Koulutusmahdollisuudet työpaikalla tarkoittavat, että työntekijöillä on mahdollisuus saada työnantajan järjestämää koulutusta, ja että heillä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseään. (Riikonen ym. 2003, 27.) Koulutuksen tarve perustuu yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Järjestämällä koulutuksia työntekijöilleen, työnantaja ylläpitää ja parantaa heidän ammattitaitoaan ja parantaa tehokkuutta. Koulutukset voivat olla joko kokonaan tai osittain työnantajan kustantamia työ- tai vapaa-aikana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012.)

## 2.4 Kannustaminen

Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Yrityksessä voikin olla käytössä molempia palkitsemistapoja. Aineellisia ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, osakkeet ja erilaiset edut. Aineettomia ovat esimerkiksi palaute, kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet, joustavat työajat ja työn sisältö. Näihin palkitsemistapoihin liittyvät myös kaikki muut tekijät, jotka ovat työntekijöiden mielestä motivoivia ja joihin työnantaja voi vaikuttaa. Aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat yhtä tärkeitä, niillä halutaan motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 34-37.)

Suomessa palkka perinteisesti perustuu oikeudenmukaisuuteen. Näin palkkaan vaikuttavia tekijöitä ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys, suoriutuminen ja tulos. Se voi muodostua vain osasta näistä, tai kaikista tekijöistä. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 34-37.)

Palkitsemisen toimivuudella tarkoitetaan sitä, että se tukee organisaation tavoitteita, sillä on toivottuja vaikutuksia ja että henkilöstä sekä johto ovat siihen tyytyväisiä. Eri palkitsemistavoilla on aina erilaiset perusteet ja vaikutukset, yksilötasolla se vaikuttaa eniten tyytyväisyyteen, asenteisiin ja motivaatioon. Tärkeää on myös se, miten palkkio jaetaan. Vaikutukset riippuvat monista eri tekijöistä, joita ovat työympäristö ja tavoitteet, tieto palkitsemisjärjes-

telmä ja tulkinta palkitsemisen merkityksestä ja oikeudenmukaisuudesta. Tiedot näistä kaikista lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen ja osallistuminen päätöksentekoon palkitsemisesta on todettu vähentävän stressiä ja lisäävän motivaatiota. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 38-44.)

## 2.5 Esimiestyö

Yritykset elävät nykyään jatkuvissa muutos- ja oppimispaineissa, joten esimiestyön arvo on korostunut. Esimiehet ovat suuntaa näyttäviä tukihenkilöitä, jotka samalla auttavat ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen tavoitteita. (Strömmer 1999, 68.) Esimiehen tehtävä ei kuitenkaan aina ole vain olla tukihenkilönä muille vaan hän voi myös tehdä rutiinitöitä muun henkilöstön rinnalla (Strömmer 1999, 71). Tällöin esimies yleensä kokee olevansa yrityksessä asiantuntijana, jolla on lisäksi esimiestehtävä. Esimies ei kuitenkaan ole pelkkä tiiminvetäjä, vaan työnantaja ja hänellä on myös vastuu yksikkönsä liiketoiminnallisista tavoitteista ja perustehävästä. (Hyppänen 2009, 9)

Esimiehen tehtävät on perinteisesti jaettu management ja leadership tyyppisiin tehtäviin, joissa managerit tekevät päätökset yksin ja leaderit tekevät päätökset yhdessä työntekijöidensä kanssa. Managereiden sanotaan tekevän asioita oikein ja yleensä enemmän suunnittelevan, organisoivan ja valvovan. Leaderit taas tekevät oikeita asioita, jolloin he keskittyvät enemmän suunnan osoittamiseen, ihmisten ohjaamiseen ja motivointiin. Ei ole kuitenkaan syytä jakaa esimiestyötä näiden kahden avulla, koska esimiehen tulee tehdä molempia ollakseen hyvä johtaja. (Hyppänen 2009, 10-11)

Esimiestyön luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan ja palveluasennetta on riitettävä niin omille alaisille kuin esimiehillekin. Sen takia esimiestyön asema on nykyään vaativaa. Kuva johtajasta vallan ja arvostuksen huipulla on muuttunut. Esimieheltä vaaditaan tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta, samalla on myös kestettävä kritiikkiä. Esimiestyössä kehittymiseen tarvitaan kasvamista ihmisenä, ihmisten käyttäytymisen ymmärryksen lisäämistä ja jatkuvaa näkemysten kasvattamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. (Strömmer 1999, 103.)

Esimiesosaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja tahdosta. Tietoa täytyy olla omista vastuista, lakiasioista, organisaation tavoitteista. Täytyy olla taitoa viestinnän- ja vuorovaikutuksen osalta, kuin tunneälyäkin. Täytyy myös olla tahtoa eli halua olla esimies ja kehittyä siinä. (Hyppänen 2009, 25.)

Tulevaisuudessa johtamisessa korostuu tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys ja kyky tukea että osoittaa arvostusta. Väistyviä ominaisuuksia tulevat olemaan pilkuntarkka ohjeistaminen, rankaiseminen ja valvonta. (Hyppänen 2009, 12.)

## 2.6 Työympäristö ja -ilmapiiri

Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria ja se syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Siihen ei saada nopeita muutoksia säännöillä ja päätöksillä. Ilmapiiri, joka on avoin ja luottamuksellinen on myös tehokkaasti oppiva. Ilmapiiriin vaikuttavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi viestintä, päätöksenteko, työmotivaatio ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet. Ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiirejä voi olla isoissa yrityksissä monia, mutta pienissä niitä on yleensä vain yksi. (Strömmer 1999, 63-64.) Tärkeä ominaisuus ilmapiirissä on turvallisuus. Kun ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi ja toisiin luotetaan, syntyy avoimuutta. Ilman avoimuutta ihmiset eivät uskalla keskustella ja kertoa omaa mielipidettään, jolloin tärkeät asiat ja ideat voivat jäädä kertomatta. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 28.)

Fyysinen työympäristö koostuu ulkoisista ympäristötekijöistä, ei siis suoranaisesti ihmisistä kuten työilmapiiri. Sen tekijöitä ovat esimerkiksi valaistus, lämpötila, itse työskentelytila ja melu. (Lindström & Kiviranta 1995, 8.)

## 3 Menetelmät

Työssä on kaksi menetelmää, teemahaastattelu ryhmässä ja ideataulu. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelulla ja ideataulun avulla ohjataan haastateltavia keksimään ratkaisuja työssä vallitseviin ongelmiin.

### 3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Siinä ei ole tarkkoja valmiiksi aseteltuja kysymyksiä, vaan keskustelu on melko vapaata pohjautuen tiettyihin valmiiksi valittuihin teemoihin. Teemojen keskustelujärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä keskustella yhtä laajasti joka aiheesta. Haastattelijalla voi olla ennalta mietittyjä apukysymyksiä, joilla viedä keskustelua eteenpäin mikäli aiheesta ei muuten synny keskustelua. Teemahaastattelu vaatii haastattelijalta tilanteen tuntemista, sillä teemat valitaan haastateltavien tilanteen mukaan. Haastateltaviksi valitaankin usein henkilöitä, joilla uskotaan olevan paras ja laajin tieto aiheesta, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia ja hyviä tuloksia tutkimuksen etenemisen kannalta. Kun haastat-



telija sekä haastateltava molemmat tuntevat tilanteen josta keskustellaan, syntyy monipuolista keskustelua. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Keskustelu ei etene tarkkaan suunnitellun järjestyksen mukaan, vaan tilaa annetaan vapaalle puheelle. Haastattelija ei esitä tarkkoja kysymyksiä, vaan hän keskittyy keskusteluun. Siinä pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja merkityksenannot aiheille, joista he puhuvat. Tämänkin kannalta on tärkeää, että haastattelija tuntee tilanteen. Teemahaastattelua käytetään etenkin silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetusta aiheesta. Sen suosio perustuu juuri vapaaseen keskusteluun, sekä siihen, että aihetta on helppo analysoida teemoittain. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

### 3.2 Ideataulu

Ideataulu eli storyboarding on yksinkertainen ongelmanratkaisuväline, jonka avulla tiimit voivat tarkastella ongelmaa monesta eri näkökulmasta. Ideana on, että kukin jäsen kirjoittaa ajatuksiaan lapulle; yksi lappu per ajatus, joten lappuja on varattava etukäteen runsaasti. Tarvitaan myös esimerkiksi iso valkoinen paperi tai vaikka vain seinä, johon lopuksi laput järjestellään. (Klubnik & Greenwood 1996, 123.)

Ensimmäisenä tehdään kaikille selväksi keskustelun aihe. Sitten jokainen tiimin jäsen kirjoittaa aiheeseen liittyvät ajatuksensa lapulle (yksi ajatus per lappu). Tämän jälkeen valmiit laput lajitellaan ja kerätään seinälle ryhmiksi lapuissa olevien ongelmien perusteella eri aihepiireihin. Tämän jälkeen kerätään vielä yksityiskohtaisempaa tietoa ja pohditaan toimintasuunnitelmia ongelmia varten. Ohjetta voi soveltaa omien tarpeiden mukaiseksi. (Klubnik & Greenwood 1996, 123.)

### 3.3 Menetelmien valinta

Teemahaastatteluun päädyimme sen takia, että haastateltavien halutaan vastaavan mahdollisimman vapaasti. Haastattelut tehdään ryhmissä keskustelun aikaansaamiseksi, ja jotta saisimme erilaisia näkökulmia. Toivomme myös saavamme ryhmähaastattelua käyttämällä kaivettua tietoa hieman syvemmältä, kuin mitä yksilöhaastattelulla tai lomakekyselyllä saisimme.

Haastatteluiden jälkeen käytämme ideataulumenetelmää haastatteluissa tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi. Ideana on, että palkanlaskijat itse kehittävät ratkaisuehdotuksia sen sijaan, että keksisimme kaikki parannusehdotukset itse. Menetelmä on hyvä tapa saada jokaisen tiimiläisen näkökulma esille. Tämä on mielestämme tärkeää, koska tiimit usein koostuvat erilaisista ihmisistä. Toiset ihmiset ovat puheliaampia kuin toiset, joten tällä tavalla saamme myös

hiljaisemmat ihmiset mukaan. Ideataulun jälkeen pidämme esimiehen kanssa keskustelun, jossa käymme läpi haastatteluissa esille tulleita asioita ja pyydämme häneltä kommentteja niihin.

#### 4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa saimme kuulla palkanlaskijoiden kokemuksia liittyen tutkimuskysymyksiimme. Kaikilla haastateltavilla on eripituinen historia palkanlaskijoina, toiset ovat olleet yrityksessä vuosikymmeniä ja toiset vasta aloittaneet. Kaikki eivät päässeet osallistumaan, mutta osallistujia oli kuitenkin niin paljon, että voimme pitää tuloksia luotettavina. Yhteensä haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä, joten saimme runsaasti erilaisia näkökulmia erilaiseen kokemukseen perustuen.

##### 4.1 Toteutus

Haastattelut toteutettiin kahtena teemoitettuna ryhmähaastatteluna. Koska haastattelut tapahtuivat kesäloma-aikana, haastateltavat jaettiin lomiansa mukaan kahteen eri ryhmään, joissa kummassakin olisi viisi henkilöä. Haastatteluajat valittiin sen mukaan, että mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Yhteensä toimipisteessä palkanlaskijoita on 12, joista yhdeksän saatiin haastatteluihin mukaan. Haastattelut pidettiin samoina kellonaikoina 28.6.2013 ja 12.7.2013.

Haastateltaville oli kerrottu opinnäytetyöstä aikaisemmin jo yhdessä palaverissa, mutta heille lähetettiin vielä tarkempi sähköpostiviesti (liite 1) asiasta 25.6.2013. Viestissä kerrottiin opinnäytetyön aiheesta, toteutuksesta ja anonyymiydestä. Siinä kerrottiin lisäksi haastatteluiden neljä pääaihetta, jotta haastateltavien olisi mahdollista miettiä aiheita halutessaan jo etukäteen.

Haastattelun alussa kerroimme vielä uudelleen mistä haastattelussa on kyse, mistä tulemme keskustelemaan, ja miten. Meillä oli valmiiksi suunniteltuja aiheita (liite 2), mistä voisi keskustella, mikäli puhuttavaa ei muuten löytyisi. Lisäksi näytimme tietokoneen näytöltä aina pääaiheen, mihin keskustelun pitäisi liittyä. Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa käyttämällä yrityksen kasettinauhuria, mutta sen toiminnan ollessa epävarmaa, päädyimme nauhoittamaan tietokoneella ja kännykän ääninauhurilla.

Keskustelu lähti liikkeelle melko helposti. Aluksi oli hieman kankeaa, ja haastateltavat vastasivat vain juuri siihen kysymykseen, mitä heiltä kysyttiin. Tilanteen rentouduttua he keskustelivat aiheista keskenään paljon enemmän, ja meidän tehtäväksemme jäi tilanteen tarkkailu. Omilla kysymyksillämme veimme keskustelua aina enemmän takaisin itse aiheeseen, mikäli

siitä oli eksytty. Kaikki ne aiheet, mitkä eivät keskustelussa tulleet itsestään esille, kysyimme sopivissa väleissä kysymyksin. Tätä kautta saimme vastauksen kaikkeen haluamaamme.

Kumpikin haastattelu analysoitiin erikseen. Tarkkaa litterointia harkittiin, mutta se jätettiin pois, koska tuloksia alettiin analysoida heti samana päivänä ja keskustelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut oli jo valmiiksi suunniteltu niin, että yksi teema vastasi aina yhteen tutkimuskysymykseemme, joten haastatteluja oli helppo lähteä purkamaan. Haastattelujen purku tehtiin niin, että kuuntelimme yhdessä rauhassa haastattelua ja kirjoitimme niistä asioita ylös, kummatkin omalla tulkinnalla ja haluamallaan tavalla. Lopuksi kävimme läpi kohta kohdalta miten molemmat olivat tulkinneet keskustelut, kuten oliko asia ymmärretty samalla tavalla ja minkälaiseen johtopäätökseen itse tutkimuskysymyksen kannalta oli päästy. Tämän jälkeen jaoimme aiheet, joista pitäisi kirjoittaa haastattelun pohjalta. Kummallakin oli mahdollisuus kuunnella haastattelua kirjoittaessaan vielä muistiinpanojen lisäksi.

## 4.2 Tulokset ja analysointi

Tässä osiossa esittelemme haastatteluista tulleet tulokset, sekä analysoimme niitä tutkimuskysymys kerrallaan.

### 4.2.1 Vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaiset ovat palkanlaskijoiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, ja onko heillä lisäkoulutusmahdollisuuksia. Ainoat vaikutusmahdollisuudet olivat omilla organisointitaidoilla ja lisäkoulutusmahdollisuuksia oli lähinnä ohjelmien käyttöön.

He eivät kokeneet tarvitsevana lisäkoulutusta itse palkanlaskijan työhön, vaan enemmänkin ohjelmien käyttöön, joita he päivittäin työssään tarvitsevat. He kertoivat saavansa koulutusta uusien ohjelmapäivitysten käyttöön silloin tällöin. Mielestämme koulutuksia ohjelmien käyttöön olisi erittäin tärkeää järjestää, jotta he osaisivat työssään ottaa ohjelmista parhaan mahdollisen hyödyn irti. Osa koki, ettei koulutuksia ollut riittävästi, kun taas toiset kokivat saavansa niistä kaiken tarvittavan. Kaikki koulutukset koettiin erittäin hyödyllisiksi etenkin uusille työntekijöille. Niihin pääsee osallistumaan aina halutessaan.

Palkanlaskijat olivat tyytyväisiä siihen, että heillä itsellään on mahdollisuus pyytää koulutusta aiheesta, jonka kokevat hieman epävarmaksi. Muilla työpaikoilla kukaan ei ollut kokenut vastaavaa. Yhteisten koulutusten koettiin luovan paremmin yhteistä toimintatapaa ja antavan varmuutta työhön.

Kun ohjelmistoon tulee päivityksiä, heille ei aina informoida siitä. Tämä aiheuttaa hämmennystä ja mielestämme työn laadun varmistamiseksi olisikin erittäin tärkeää, että ohjelmaa käyttävät henkilöt osaavat käyttää sitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuten missä tahansa työssä, myös palkanlaskijat kokivat oppivansa tarvittavat taidot työn mukana sitä tekemällä. Yhteinen mielipide oli se, että mikäli lisäkoulutusta lähtisi hakemaan koulusta, sen tekisi vain itseään varten. Se olisi omaksi iloksi ja tulevaisuutta varten, nykyisessä työssä se ei lisäisi ammattitaitoa.

Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ei ollut kovin paljoa. Omilla organisointitaidoillaan ja kokemuksella tehdä työt järkevimmässä järjestyksessä, oli suurin vaikutus töiden sujumiseen. Palkanlaskettavia heillä siirtyy jatkuvasti toisilleen, eikä niiden vaihtuvuuteen voida itse vaikuttaa. Työmäärän ollessa suuri kaikki yrittävät tehdä mahdollisimman paljon, joskus työlaadun kärsiessä. Asioihin haluttaisiin perehtyä paljon paremmin, mutta aika tulee usein vastaan. Työt on aina hoidettava samassa ajassa, vaikka sitä olisikin tullut lisää. Silloin priorisointi on tärkeää työn sujuvuuden kannalta.

Työmäärä heillä vaihtelee päivittäin, on vakituisia tehtäviä, jotka on hoidettava joka viikko, ja on töitä, joita tulee muiden pyynnöstä. Näiden määrään ei voi mitenkään itse vaikuttaa. Näihin kuuluvat esimerkiksi palkankorjaukset, jotka on aina korjattava sitä mukaa kun niitä tulee. Kiireiset hoidettavat menevät aina ensimmäiseksi, jolloin muut työt joutuvat usein hieman odottamaan.

Palkanlaskijat kokevat olevansa vastuussa siitä, että palkansaajien palkat menevät oikein ja ajallaan, ja että työnantaja saa yritykselle kuuluvat korvaukset. Työpäivien koettiin menevän nopeasti kun työ on monipuolista ja erilaista tekemistä riittää jatkuvasti, *"Täällä ei ole kahta samanlaista päivää."* Työpäivissä koettiin tärkeäksi se, että oman työnsä saa hoitaa rauhassa ilman kenenkään vahtimatta. Myös joustavat työajat koettiin tärkeäksi työn sujumisen ja keskittymisen kannalta.

Mielestämme joustavien työaikojen kautta palkanlaskijat pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen laatuun. Toisille sopii paremmin työpäivän aloittaminen aamulla aikaisin, kun taas toisille hieman myöhemmin. Tämä helpottaa myös huomattavasti etenkin lapsiperheellisiä työntekijöitä, joilla on enemmän tarvetta joustavuuteen työajan suhteen. Se sitouttaa myös työntekijöitä tietäen, että tarpeen vaatiessa saa vapaata, ja että äkillisiin kiireellisiin menoihin pystyy työn kannalta sopeutumaan. Palkanlaskijat kertoivatkin saavansa vapaapäiviä niitä tarvitessaan, kunhan eivät pyydä mahdottomia.

*“Tähän työhön on oltava palkanlaskijan sielu”*. Tämä tiivistää hyvin sen, että palkanlaskijan työ ei sovi kaikille. Kiireiset päivät ovat vaativia ja saavat toisinaan hermot kireälle. Työ kuitenkin koetaan mielekkääksi ja se antaa voimaa jaksaa eteenpäin. Palkanlaskijat kokivat olevansa enemmän sitoutuneita itse työhön, kuin työnantajaan.

Muutoksiin ja laitehankintoihin vaikuttaminen tuntui kaukaiselta. Haastattelussa selvisikin, ettei palkanlaskijoilla ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin tai laitehankintoihin, joita yrityksessä tehdään. Uusia ohjelmia tulee käyttöön harvoin. Palkanlaskijat kertoivat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia avokonttorin ulkonäköön edes oman työpisteensä lähellä. Konttorissa haetaan yhteistä linjaa ulkonäön kanssa, vaikka se ei sopisikaan osastolle. Toimistotarvikkeita kaivattiin lisää, mutta niistä on tingitty viime aikoina säästösyistä. Myös työpöytiin ja -tuoleihin kaivattiin parannusta, ja niitä osa palkanlaskijoista onkin jo saanut. Seuraavaksi olisikin tärkeää saada niitä kaikille.

Palkanlaskijat eivät kokeneet, että heillä olisi työssään etenemismahdollisuuksia. Muutosta haluttaessa olisi siirryttävä täysin toisiin tehtäviin. Tämä vaikutti kuitenkin kaikille olevan täysin hyväksytty asia, eivätkä he edes kaivanneet etenemismahdollisuuksia nykyisestä työstään. Tästä nousikin keskustelua myös liittyen sitoutuneisuuteen työnantajaa kohtaan. Koettiin, että ollessa töissä yrityksessä myös työnantajaan on väkisinkin sitoutunut. Muuten työtään ei voisi hoitaa kunnolla. Osa palkanlaskijoista oli kuitenkin harkinnut myös muita tehtäviä työmäärän ja kiireen ollessa pahimmillaan. Olisi töissä missä tahansa, omasta jaksamisestaan olisi tärkeää pitää huolta.

Työmäärän jako tuntui olevan epätasaista palkanlaskijoiden kesken. Haastattelussa tuli ilmi, että heidän esimiehensä yrittää jakaa työt tasaisesti kaikkien kesken, mutta se ei tunnu olevan helppoa. Työmäärä myös vaihtelee vuodenaikojen mukana, esimerkiksi palkkojen yleiskorotusten ja uusien kesätyöntekijöiden palkkaamisen mukaan.

#### 4.2.2 Kannustaminen

Seuraava tutkimuskysymys oli, kuinka työpaikalla kannustetaan. Esimiehen puolelta kannustaminen on liian vähäistä, ja tähän palkanlaskijat olivatkin kaivanneet muutosta jo pidemmän aikaa. Yrityksessä jaetaan perinteiset merkkivuosislahjat, ja sen lisäksi virikeseteleitä kerran vuodessa työntekijälle, joka on hoitanut hyvin jonkin suuren muutostyön.

Kannustaminen jää yrityksessä melko vähälle. Esimiehen puolelta se on erittäin vähäistä, joten paras motivointi syntyykin työkavereiden keskuudessa työasioista puhumisella ja asioiden jakamisella. Haastattelussa kerrottiin myös, että esimiehelle on annettu palautetta siitä, ettei hän anna palautetta tarpeeksi usein. Sitä toivottiin tapahtuvan useammin kuin kerran vuo-

nessa kehityskeskustelun yhteydessä. Kuten aiemmin on mainittu, palautteen antaminen on yksi palkitsemisen keinoista. Se motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja vähentää stressiä. Monet kokivat työn toisinaan rankaksi, joten esimiehen antamalla palautteella olisi suuri merkitys. Erittäin positiiviseksi kuitenkin koettiin palkkahallinnon päällikön antama palaute, sitä he kertoivat kuulleen useammin ja spontaanisti.

Sitä kuinka monta palkanlaskettavaa kullakin on, ei näy palkanlaskijan omassa palkassa. Raha ja työkaverit nousivatkin parhaiten motivoiviksi tekijöiksi. Osa palkanlaskijoista koki, että he ovat joutuneet antamaan hieman periksi omasta työmoraalistaan työn kiireisen luonteen vuoksi. Tämä näkyy lähinnä siinä, kuinka hyvin jokaiseen hoidettavaan asiaan ehditään perehtyä.

Työn ollessa kiireistä virheiden määrä kasvaa jatkuvasti. Kun aiheeseen ei ehdi perehtyä niin hyvin kuin pitäisi, tekee helpommin virheen, johon joutuu todennäköisesti myöhemmin palaamaan uudelleen. Se puolestaan vie jälleen aikaa. Tämä kiire olisikin tärkeää saada katkaistua työn laadun takia. Kannustaminen ja motivointi ovat myös tämän takia erittäin tärkeitä. Se auttaa jaksamisessa ja antaa reippautta hoitaa töitä. Mitä enemmän työntekijöitä motivoidaan, sen tehokkaampia he ovat.

Yritys X:ssä annetaan merkkipäivälahjoja työntekijöiden 50- ja 60-vuotis syntymäpäivinä. Lisäksi siellä huomioidaan 10, 20, 30 ja 40 vuotta työskennelleet henkilöt. Nämä ovat lahjoja, joita jaetaan monissa yrityksissä. Yritys X:n muita lahjoja ovat virikesetelit, joita jaetaan keran vuodessa palkanlaskijoille, jotka ovat hoitaneet jonkin ison työn erittäin hyvin. Tämä kuitenkin koetaan hieman epärealistiseksi, koska niitä ei jaeta kaikille. Kukaan ei kuitenkaan muistanut, että virikeseteleitä olisi jaettu samalle henkilölle kahta kertaa. Tämä jako koettiin siis oikeudenmukaiseksi, vaikka kaikki kokivat tehneensä oman työnsä hyvin, ja toivoisivat siitä huomioita. Mieluisimmaksi palkitsemistavaksi hyvin hoidetusta työstä koettiin rahalliset korvaukset. Ne voisi itse käyttää mihin haluaa sopivalla hetkellä.

#### 4.2.3 Esimiestyö

Kolmas tutkimuskysymys oli, kuinka palkanlaskijat kokevat lähimmän esimiehensä työskentelevän. Tämä aihe aiheutti aluksi pienen hiljaisemman hetken toisessa haastatteluryhmässä, tästä ja hiljaisuuden jälkeen seuranneista kommentteista selvästi huomasi, että aihe on vaikea. Esimies koettiin hieman puhdittomaksi tilanteissa, joissa palkanlaskijat ovat toimineet ohjeiden mukaan oikein, mutta tilanteen riitaannuttua esimerkiksi palkanlaskettavan kanssa, ylempänä yrityksessä on päätetty jättää asia taakse, eikä korjata tapahtunutta. Näissä tilanteissa haastateltavat kokivat, että esimiehen olisi pitänyt puolustaa enemmän ohjeiden mukaan toimimista. Esimiehestä oltiin myös sitä mieltä, että hän on samalla tasolla alaistensa

kanssa ja helposti lähestyttävä, mutta häneltä kuitenkin kaivattaisiin enemmän jämäkkyyttä asioiden hoitamiseen.

Esimiehen kommunikointitaidoista ei kysytty suoraan, mutta muiden aiheiden kautta tuli ilmi, että esimiehen kanssa on helppo keskustella ja hän on helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa. Palkanlaskijat kokivat myös olevansa aina tervetulleita juttelemaan aiheesta kuin aiheesta. Selvisi myös, että ylemmän johdon kanssa kommunikointiin esimies tarvitsisi enemmän jämäkkyyttä, jotta voisi pitää kiinni alaistensa tarpeista. Puolustamisesta ongelmatilanteissa oli erilaisia kokemuksia. Osa koki, että esimiehen tehtävänä on olla samalla kannalla alaistensa kanssa, ja että se on itsestäänselvyys alaisten etuja ajatellen. Nämä henkilöt kokivat myös, että esimies ottaa tällaiset tilanteet aina hoitaakseen eikä jätä yksin asian kanssa. Useammat olivat kuitenkin kokeneet, että olivat toimineet täysin ohjeiden mukaisesti, mutta ylempänä asia oli pyörretty ja esimies oli joutunut tulemaan kertomaan, että tilanne joudutaan nyt tekemään eri tavalla.

*”Sekään ei sillain \*esimieheen\* liity, että nehän niinku periaatteessa tuolla muualla pääte-tään. Ainut mitä \*esimies\* vois tehdä, että pitäis kiinni niistä jutuista mitä on sovittu mut jos ne sanoo sille että tehdään nyt näin niin sen pitäis sanoa, että ei tehä.”*

Tällaisissa tapauksissa esimiehen jämäkkyyttä olisi varmasti tarpeen olla enemmän, koska palkanlaskijat sanoivat kokevansa tällaiset tilanteet epäoikeudenmukaisiksi ja turhauttaviksi.

Esimiehelle on aiemmin annettu palautetta palautteen puutteesta. Esimies oli yrittänyt parantaa tätä motivoinnin kannaltakin tärkeää asiaa, mutta ainakin yksi palkanlaskijoista oli kokenut, että palaute oli kuulostanut siltä, kuin se olisi suoraan kirjasta. Palkanlaskijat kokivat, että palautetta voi esimiehelle antaa vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyn purkamispalaverissa ja myös muulloin niin halutessaan, mutta palaute ei kuitenkaan välttämättä aina vaikuta mihinkään. Todettiin kuitenkin, että esimies on esimiehenä kehittynyt työssään vuosien varrella.

Palkanlaskijat kertoivat työnsä olevan itsenäistä tiimin kanssa työskentelyä, joten esimiehen työ suurimmalta osin riitti siihen, että hän hyväksyy tehdyt työtunnit. Kuitenkin silloin kun tulee suurempia ongelmia, on esimiehen tuki ja apu tarpeen. He kokivat, että tuen ja avun saanti ongelmatilanteissa on helppoa eikä niistä tarvitse selviytyä yksin, mutta työmäärään ei kuitenkaan apua ole saanut.

*”Et loppupeleissä nyt sen huomaa, kun \*esimies\* on poissa, et oikeestaan vaan sitten kun tulee just oikeen semmonen et mitä ihmettä mä nyt teen, niin sit ai niin se on lomalla et ei silt voikaan kysyy.”*

Palkanlaskijat myös kokivat, että on hienoa kun he saavat tehdä itsenäistä työtä eikä niin, että joku on jatkuvasti käskemässä. Heistä tuntui myös siltä, että heihin luotetaan.

#### 4.2.4 Työympäristö- ja ilmapiiri

Viimeinen tutkimuskysymyksemme oli, kuinka työympäristö ja -ilmapiiri koetaan. Työympäristö ei tällä hetkellä ole palkanlaskijoiden työtilassa hyvä. Työtä häiritsevät haastattelujen perusteella eniten melu, hitaat tietokoneohjelmat ja huono ergonomia.

Useampaan otteeseen haastatteluiden aikana tulivat esille sähköpöydät. Sähköpöydät ovat sellaisia, joissa on mahdollisuus säätää pöydän korkeutta, jotta esimerkiksi työskentely seisaltaan onnistuisi. Haastateltavien mukaan suurimmalla osalla toimipisteen muista työntekijöistä toisilla osastoilla on sähköpöytiä, mutta heillä ei. Heidän mukaansa olisi nykypäivää ja terveyden kannalta tärkeää olla mahdollista työskennellä vaikka osan päivästä seisaallaan ja on epäarvoista, että kaikilla ei ole tällaista mahdollisuutta. Toiset taas luottivat siihen, että pöydät ovat varmasti jossain vaiheessa tulossa myös heidän käyttöönsä.

Puheissa tuli myös esiin satulatuolit, joilla on mahdollista istua ryhdikkäämmin, mutta näitä ei ole osa ainakaan vielä saanut. Kaikilla on käytössään työpöytä ja -tuoli, joiden korkeutta pystyy säätämään, mutta sen ei koettu olevan läheskään yhtä hyvä ratkaisu terveyden kannalta, kuin satulatuoli tai sähköpöytä.

Työrauhan todettiin olevan huono. Työtila on itsessään pieni ja avokonttori lisää hälinän kantautumista. Vielä vähän aikaa sitten olleet korkeat kaapit poistettiin, jotta toimisto saataisiin yhtenevän näköiseksi. Tämä kuitenkin vaikutti melutasoon ja työpisteiden ohi jatkuvasti kulkevien ihmisten aiheuttamaan häiriöön keskittymisessä. Keskittymistä häiritsivät myös se, että puhelimet soivat koko päivän ja ihmiset huutavat toisilleen välisermien yli. Osa mainitsi pystyvänsä täysin sulkemaan korvansa ylimääräiseltä melulta ja pystyvänsä keskittymään työskentelyyn, mutta osalla taas oli sen suhteen hankaluuksia. Ihmettelyn aiheeksi nousi myös se, että ihmiset, joilla on oma työhuone ja mahdollisuus sulkea huoneensa ovi, pitävät he ovea auki jolloin melu lisääntyy kovaäänisen puheen kuuluessa sieltä. Mielestämme tämän asian muuttaminen vaikuttaisi lähestyttävyyteen. On helpompi lähestyä ihmistä kun ovi on auki, ja yleensä suljettu ovi tarkoittaa ettei halua ketään häiritsemään sillä hetkellä. Suljetut ovet saattaisivat vaikuttaa ilmapiiriin negatiivisesti.

Työvälineissä oli puutteita. Osan tarvittavista toimistotarvikkeista joutuu nykyään hakemaan esimiehen luvalla, tai sitten niitä saa hakea vain tietyn määrän. Osa ei ollut tästä käytännöstä ainakaan vielä haastattelun aikana tietoinen. Uusi palkanlaskentaohjelma, josta on nykyään



mahdollista käyttää uutta tai vanhaa versiota, koettiin hitaaksi. Ohjelmien käytössä oli myös välillä ongelmia, joista osa ilmoitti esimiehelle ja osa ei. Selvien ohjelmistovirheiden/vikojen kohdalla odotellaan aina seuraavaa ohjelmistopäivitystä, joita vuodessa tulee 1-2 kertaa. Yksi haastateltavista mainitsi uusia ohjelmia tulevan liikaa.

Tiimin jäsenten sisällä vallitsee avoin tunnelma. He pystyvät puhumaan toistensa kanssa työasioista ja saavat tukea aina tarvittaessa toisiltaan. Usein työasiat puretaan toisten kanssa, jotta niitä ei tarvitse viedä mukanaan kotiin. Itsestäänselvyytenä pidettiin myös sitä, että toisiin voi luottaa, eikä kukaan menee kertomaan toisten sanomia asioita muille. He kokevat voivansa jutella myös tiimin ulkopuolisten ihmisten kanssa avoimesti.

Kun toisessa haastattelusta kysyttiin ihmisten välisistä suhteista ja ongelmista, tuli hiljaista. Kun kenelläkään ei ollut mitään sanottavaa, totesimme kysyvästi, ettei ongelmia siis ole. Tämän jälkeen yksi haastateltavista sanoi, että työongelmat kyllä pystyy purkamaan porukalla ja ne eivät luo ihmisten välille riitoja. Hän kertoi myös, että henkilökemioissa voi olla ongelmia, mutta ne eivät vaikuta työskentelyyn. Aihe oli selvästi kaikista hankalin ja haastateltavien ollessa hyvin vaitonaisia ei keskustelua syntynyt kunnolla. Toisessa haastattelussa aihe ei aiheuttanut niin suurta hiljaisuutta, vaikka vastaukset olivat hyvin samanlaisia. Enimmäkseen on asennoitumisesta kiinni, miten tulee toimeen muiden kanssa jos henkilökemiat eivät kohdata. Kenenkään kanssa ei tarvitse yrittää ystäväystyä jos ei halua, riittää että työt saa asiallisesti hoidettua.

Haastattelussa oli havaittavissa lievää kateutta. Keskustelua herätti paljon etenkin se, että vain osalla palkanlaskijoista oli käytössään sähköpöytä. Kaikki kaipaivat tällaista, ja heillä oli käsitys etteivät he sitä saisi vaikka pyytäisivät. Uusia pöytiä ei vielä riitä kaikille. Toinen kateutta herättänyt aihe oli työntekijöiden määrä joiden palkkoja he laskevat. Toisilla on palkkoja laskettavana joka viikko, kun taas toisilla vain joka toinen viikko, sen lisäksi että oli vielä haastavampia laskettavia.

Haastateltavat kokivat, että voivat kysyä toisiltaan apua, vaikka toisaalta joskus oli voinut "rivienvälistä" lukea, että henkilöllä ei ole aikaa tai halua auttaa.

Haastateltavat eivät koe, että heillä olisi keskenään kilpailua esimerkiksi palkitsemiseen tarkoitettujen virikeseteleiden saamisesta. Jokainen yrittää hoitaa oman alueensa parhaansa mukaan ja koska työtä on niin paljon, muiden tekemisiä ei ehdi edes seurata.

#### 4.3 Haastatteluiden tulokset verrattuna henkilöstökyselyn tuloksiin

Yritys X:ssä toteutetaan vuosittain henkilöstökysely, jolla pyritään parantamaan henkilöstön sitoutuneisuutta ja viihtyvyyttä. Henkilöstökyselyn tulokset esitetään niin, että aina yhden esimiehen alaisten vastauksia vertaillaan ja niistä muodostetaan keskiarvo. Tuloksia vertaillaan myös koko yrityksen tuloksiin, taloushallinnon osastoon ja omiin edellisvuoden tuloksiin. Oman tutkimuksemme tekoon emme ole huomioineet tätä kyselyä, jotta emme huomaamtamme ottaisi siitä vaikutteita ja näin heikentäisimme oman kyselymme ainutlaatuisuutta ja tarpeellisuutta yritykselle.

Analysoituamme omia tuloksiamme, huomasimme niissä olevan eroavaisuuksia yrityksen oman henkilöstökyselyn tuloksiin. Sen vuoksi päätimme ottaa henkilöstötutkimuksen tarkasteluun ja katsoa, mistä erot voisivat syntyä. Huomasimme eroavaisuuksien syntyvän useammassa kohdassa sen takia, että kysymysasettelut eivät ole täysin sopivia juuri palkanlaskijoille. Osa väittämistä oli hieman hankalasti esitetty, joten tulokset voivat vääristyä kun vastaajat eivät käytä niiden pohtimiseen tarpeeksi aikaa. Väittämien keskiarvot olivat hyvin positiivisia verrattuna meidän saamiin tuloksiin. Osa kysymyksistä ei puolestaan ollenkaan sopinut palkanlaskijoille, esimerkiksi väittämän ”Q.12 Esimieheni rohkaisee minua kertomaan myyntivinkeistä” tulos oli 2.8. Tuloksen voidaan katsoa olevan positiivinen siihen nähden, ettei työhön liity minkäänlaista myyntiä. Näiden havaintojen perusteella päädyimme ensin pohtimaan eroavaisuuksia tuloksissa ja lopulta tekemään juuri palkanlaskijoille sopivan henkilöstökyselyn (liite 4).

Keskityimme tässä osiossa huomaamiimme yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin, joita nousi meidän haastattelun ja henkilöstökyselyn välillä. Kyselyssä oli useampia väittämiä, mutta tähän on poimittu vain meidän työemme kannalta oleelliset väittämät, eli ne, joissa henkilöstökyselystä on tullut numeerisesti mitattuna huomattavasti erilainen tai täysin samanlainen vastaus, kuin mitä meidän haastattelussa tuli ilmi. Ensimmäinen on aina esitetty henkilöstökyselyn väittämä(t) ja siitä saatu tulos, ja seuraavana meidän havaintomme aiheesta. Asteikko on välillä 1-5, 1 ollessa täysin eri mieltä, ja 5 täysin samaa mieltä.

”Olen motivoitunut tekemään työni hyvin 4.6” ja ”Pystyn mielestäni tekemään työni hyvin 4.5”

Lähes kaikilla haastateltavilla löytyi motivaatiota siihen, että he tekevät työnsä hyvin, mutta usein motivaatiota ja työn tulosta kuitenkin heikensi kiire ja vähäinen palkitseminen. Kyselyssä oli esitetty myös kysymys pystyykö henkilö mielestään tekemään työnsä hyvin ja siihen oli vastattu mielestämme liiankin positiivisesti haastatteluissa tulleiden puheiden perusteella. Kysymys on hieman epäselvä, sillä kysymyksen aiheeksi on merkitty ”kyvyt”. Sen voi käsittää niin, että osaa työnsä tarpeeksi hyvin, jotta kykenee hoitamaan työnsä. Mutta jos kysymys

esitettäisiin toisin, saataisiin selville että työtä pystyy tekemään hyvin omien kykyjensä perusteella, mutta sitä ei oikeastaan pysty tekemään niin hyvin kuin haluaisi kiireestä johtuen.

“Tunnen ylpeyttä työskennellessäni yritys X:ssä 4.1/5” ja “Työskentelen mielelläni yritys X:ssä myös jatkossa 4.5/5”

Haastatteluiden perusteella kukaan ei ole erityisen ylpeä työstään yrityksessä, vaan pikemminkin on siellä töissä vain itse työn takia, eikä sillä olisi merkitystä missä yrityksessä työtä tekisi. Kävi myös ilmi, että ulkopuolisten voisi olla vaikeaa ymmärtää miten he jaksavat työskennellä palkanlaskijoina, kun työ on paljon toisten virheiden korjaamista, asioiden selvittelyä ja toisinaan erittäin kiireistä. Moni oli myös miettinyt työpaikan vaihtamista, mutta kuitenkin jäänyt yritykseen töihin, koska ei olisi varmuutta siitä, että jossain muussa yrityksessä asiat voisivat olla paremmin. Toisin sanoen, ei olisi varmuutta siitä “onko ruoho vihreämpää aidan toisella puolella”.

“Minulla on tarvittavat työkalut ja välineet voidakseni tehdä työni hyvin 4.4/5”

Haastatteluissa ei tullut esille puutetta mistään työkaluista. Osa haastateltavista oli kuitenkin ihmetellyt sitä, että tarvitsee esimiehen luvan toimistotarvikkeiden hakemiseen varastolta. Tämä on rajoittanut siten työvälineiden saatavuutta, koska on koettu sen esimieheltä luvan kysymisen hankalaksi tai hidasteeksi. Yksi jopa mainitsi aloittaneensa leikkelemään isompia post-it lappuja pieniksi suikaleiksi, koska ei ollut niitä saanut varastolta siellä käydessään.

“Olen saanut tarvittavan koulutuksen ja ohjeistuksen pystyäkseen tekemään työni hyvin 4.6/5”

Tästä väittämästä kaikki olivat samaa mieltä. Koulutusta on mahdollista saada jos sille on tarvetta, sekä on olemassa ohjeistuksia ja niiden mukaan toimitaan. Työn itsessään sanottiin opettavan ja koulutuksia perusasioihin ei ole tarpeen saada.

“Saan esimieheltäni tunnustusta, kun suoriudun tehtävistäni hyvin 3.3/5”

Jokainen haastatelluista koki, että esimieheltä ei saa palautetta, oli työnsä tehnyt hyvin tai huonosti. Palkitseminen yrityksessä tapahtuu virikeseteleillä kerran tai kaksi vuodessa eikä muuta tunnustusta saa. Niitäkin jaetaan vain yhdelle tai kahdelle hyvin työnsä hoitaneelle.

“Yritys X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet 3.9/5”

Kysymys on epäselvä, koska siinä voidaan ajatella kysyttävän kahta eri asiaa, joko ylipäättänsä ihmisten etenemismahdollisuuksia yrityksessä tai sitten heidän omaa etenemismahdollisuutta. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että etenemismahdollisuuksia ei heidän työssään ole ja se on hyväksytty asia, ettei sellaiseen ole mahdollisuutta. He eivät kokeneet, että työ palkkojen tuessa tai palkanlaskijoiden esimieheksi tuleminen olisi etenemistä.

”Yritys X:ssä esimieheni kohtelevat minua kunnioittaen 4.5/5” ja ”Työtoverini kohtelevat minua kunnioittaen 4.4/5”

Haastatteluissa kävi ilmi, että väittämä pitää paikkansa. Kerrottiin, että omassa työympäristössä ei ole huomattu selkään puukottamista, eikä muutenkaan mikä laskisi toisten kunnioittamista. Esimiehen koettiin olevan samalla tasolla muiden kanssa, eikä hän nosta itseään alaisiaan korkeammalle.

”Tunnen että yritys X huolehtii hyvinvoinnistani 3.6/5”

Lähes kaikkien mielestä työergonomia ei ole paras mahdollinen johtuen istumatyöstä, jossa ei ole mahdollisuutta tehdä työtä seisten, jotta paikat eivät kipeytyisi. Jatkuva kiire ja melu myös vaikuttivat hyvinvointiin työpaikalla negatiivisesti.

”Saan tukea ja ohjausta päivittäisessä työssäni 4.6/5”

Tämäkin väittämä pitää paikkansa. Kaikki kokivat saavansa aina tukea ja ohjausta tarvittaessa, niin esimieheltänsä kuin muilta palkanlaskijoiltakin. Ongelmatilanteista ei tarvitse selvitä ikinä yksin.

Tekemiemme teemahaastattelujen ja johtopäätösten perusteella päädyimme siihen, että esimies voisi halutessaan lisäksi kysyä juuri hänen työntekijöilleen suunnitellulla lomakkeella (liite 4) tarkemmin alaistensa mielipiteitä. Tekemämme lomakkeen ei ole tarkoitus korvata yrityksen omaa tutkimusta, vaan tuottaa esimiehelle lisätietoa työntekijöidensä mielipiteistä. Emme ole luoneet uusia kysymyksiä, vaan jo olemassa olevia väittämiä on muokattu palkanlaskijoille sopivammiksi.

Taulukossa 1 on esitetty vasemmalla puolella henkilöstökyselyssä olevat alkuperäiset väittämät. Oikealla puolella olevat väittämät on muotoiltu juuri palkanlaskijoiden työhön sopiviksi. Joidenkin väittämien kohdalla on pelkkä viiva, joka tarkoittaa sitä, että jättäisimme kysymyksen kokonaan pois esimiehen itse pitämästä lisätutkimuksesta. Oikeinmerkki tarkoittaa sitä, että väittämä on mukana myös uudessa lomakkeessa. Koska tekemämme uusi kysely ei ole yhteydessä vuosittain pidettävään koko yrityksen kattavaan henkilöstökyselyyn, voi osan kysymyksistä kysyä uudestaan.

Yritys X:n henkilöstökysely	Korjausehdotus
Q1. Pystyn mielestäni tekemään työni hyvin	Minulla on riittävät taidot hoitaa työni hyvin
Q2. Olen motivoitunut tekemään työni hyvin	Minun on mahdollista tehdä työni niin hyvin kuin haluan

Q3. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta työssäni	✓
Q4. Tunnen ylpeyttä työskennellessäni yritys X:ssä	✓
Q5. Voin suositella yritys X:ää hyvänä työpaikkana muillekin	Voin suositella yritys X:n palkanlaskentaa hyvänä työpaikkana muillekin
Q6. Työskentelen mielelläni yritys X:ssä myös jatkossa	Pidän työstäni yritys X:ssä niin paljon, että haluan työskennellä siellä myös jatkossa
Q.7 Minulla on tarvittavat työkalut ja välineet voidakseni tehdä työni hyvin	✓
Q.8 Olen saanut tarvittavan koulutuksen ja ohjeistuksen pystyäkseen tekemään työni hyvin	✓
Q.9 Olen motivoitunut kehittämään uusia toimintatapoja tehdäkseen asiat paremmin	-
Q.10 Keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti	Keskustelen esimieheni tarpeeksi kanssa kahden kesken työskentelystäni
Q.11 Saan esimieheltäni tunnustusta, kun suoriudun tehtävistäni hyvin	✓
Q.12 Esimieheni rohkaisee minua kertomaan myyntivinkeistä	-
Q.13 Minulla on yritys X:ssä hyvät mahdollisuudet oppia uusia taitoja	Olen oppinut yritys X:ssä uusia taitoja
Q.14 Yritys X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet	✓
Q.15 yritys X:ssä on hyvät mahdollisuudet työtehtävien vaihtoon	✓
Q.16 Tiimi, jossa työskentelen on tietoinen yritys X:n asiakkaalle lupaamasta palvelutasosta	-
Q.17 Tiimi, jossa työskentelen tuottaa hyvää palvelua	Olen tyytyväinen tiimini työskentelyyn

Q.18 Tiimi, jossa työskentelen toivottaa uudet työntekijät tervetulleiksi ja saa heidät tuntemaan itsensä osaksi tiimiä	✓
Q.19 Palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan	✓
Q.20 Asiakkaamme ja loppukäyttäjämme kohtelevat minua kunnioittaen	Palkanlaskettavat keskustelevat kanssani asiallisesti
Q.21 Yritys X:ssä esimieheni kohtelevat minua kunnioittaen	Esimieheni kohtelevat minua kunnioittaen
Q.22 Työtoverini kohtelevat minua kunnioittaen	✓
Q.23 Tunnen että yritys X huolehtii hyvinvoinnistani	✓
Q.24 Työterveys- ja turvallisuusasiat otetaan yritys X:ssä vakavasti	Työterveyshuolto on järjestetty yritys X:ssä hyvin
	Turvallisuusasiat on huomioitu yritys X:ssä
Q.25 Olen saanut koulutuksen tai ohjeistuksen yritys X:n työterveys-, työturvallisuus- ja ympäristöasioihin	Olen saanut ohjeistuksen yritys X:n työterveys-, työturvallisuus- ja ympäristöasioihin
Q26 : Tiimimme kokoontuu säännöllisesti	Työtovereiden kanssa kokoonnumme tarpeeksi usein työasioiden merkeissä
Q27: Saan tukea ja ohjausta päivittäisessä työssäni	✓
Q28: Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni	✓
Q29 Esimieheni on oikeudenmukainen	Esimieheni on oikeudenmukainen alaistensa kesken
Q30: Minulla on ollut esimieheni kanssa kehityskeskustelu viimeisen vuoden aikana	-

Taulukko 1: Henkilöstökyselylomake

## 5 Ideataulu

Ideataulu-menetelmällä palkanlaskijat itse yrittivät ratkaista ongelmia, jotka häiritsevät työympäristössä kaikkia samalla tavalla.

### 5.1 Toteutus

Ideataulun aiheeksi valikoitui melua aiheuttavat ja työskentelyä häiritsevät tekijät. Valitsimme aiheen haastatteluiden pohjalta, sillä se oli noussut siellä vahvasti esille. Ajattelimme myös, että siihen olisi helpoin saada keksittyä ratkaisuja tai parannusehdotuksia kyseisellä porukalla, jolla ei ole paljoakaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Päädyimme aiheeseen myös sen takia, että melu ja muut työskentelyä häiritsevät tekijät vaikuttavat myös henkilöiden stressitasoon ja kiireeseen, joka taas aiheuttaa sitä, että työt kasaantuvat ja työtyytymättömyys lisääntyy. Jos häiritsevät tekijät saataisiin karsittua pois, olisi mahdollista vaikuttaa positiivisesti työtyytymättömyyteen ja työympäristöön. Myös kiire vähentyisi keskitymisen parantumisen myötä.

Osallistujille oli ilmoitettu sähköpostilla (liite 3) paria päivää aikaisemmin, milloin ideataulu-menetelmä tulisi heille pitämään. Katsottiin parhaaksi, ettei tällä kertaa sen enempää sähköpostissa kerrota aiheesta, tai mitä tuokio tulisi pitämään sisällään, etteivät osallistujat ehtisi keskustella aiheesta toistensa kanssa ja täten kirjoittaisi ongelmia, joista muiden kanssa on tullut eniten puhuttua. Tarkoituksena oli, että jokainen miettisi häneen itseensä henkilökohtaisesti vaikuttavia häiriötä tuottavia tekijöitä.

Tuokioon osallistui kuusi kaikkiaan 12 henkilöstä. Olsimme toivoneet useampaa osallistujaa, mutta päivälle ei ollut montaa vaihtoehtoa ja lomat sekä äkilliset poissaolot vähensivät osallistujamäärää.

Tuokiota varten oli varattu kannettava tietokone, jolle tulisimme kirjaamaan tulokset ja ratkaisut, josta ne heijastettaisiin valkokankaalle, jotta kaikki näkisivät etenemisen selkeästi. Tietokoneen lisäksi oli varattu fläppitaulu, kyniä ja post-it-lappuja. Tuokio lähti liikkeelle aiheen ja menetelmän esittelyllä. Kerrottiin, miten aihe oli valikoitunut ja kuinka tuokio tulisi etenemään, sekä mitä heiltä odotettiin. Selvensimme myös, että aihetta kannattaa miettiä itsensä kannalta eikä niin, että mitä muut mahtavat ajatella.

Esittelyn ja ohjeistuksen jälkeen jaoimme jokaiselle kolme lappua ja selvensimme vielä kerran, että tarkoitus on laittaa yksi asia jokaiselle lapulle. Laitoimme lappuja myös molemmille puolille pöytää, jotta lisäpaperia olisi saatavilla. Kynät olimme jo jakaneet etukäteen.

Odottelimme noin viisi minuuttia ennen kuin ensimmäiset olivat saaneet lappunsa kirjoitettua valmiiksi, ja sen jälkeen ohjeistimme heitä vielä uudestaan, jotta laput menisivät ajan säästämiseksi kerralla selkeään järjestykseen fläppitaululle. Tarkoituksena oli, että kaikki kirjoittaisivat vähintään kolmeen lappuun, mutta todellisuudessa 18 lapusta jäi uupumaan viisi. Emme halunneet painostaa ketään, joten jätimme asian siihen. Kun kaikki olivat valmiita, keräsimme laput fläppitaululta ja järjestelimme ne pöydälle. Tässä vaiheessa kerrottiin, että jokainen voi seurata valkokankaan kautta mitä asioita kirjoitetaan ylös.

## 5.2 Tulokset

Aloitimme vastausten läpi käymisen kahdesta eniten kirjoitetusta ongelmasta. Ensimmäinen ongelma oli puhelimesta aiheutuva häiriö. Toisia häiritsi niiden jatkuva soiminen ja siitä tuleva melu. Ehdotuksena oli, että puhelimia pidettäisiin äänettömällä, mutta kaikki eivät rivien välistä luettuna pitäneet ideasta, koska eivät silloin huomaisi puhelimen soimista. Yksi myös mainitsi jo tällä hetkellä pitävänsä puhelinta äänettömällä.

Toisia taas häiritsi omien töiden keskeytyminen puheluun vastattaessa. Suurimpana ongelmana oli se, että palkanlaskettavat eli työntekijät soittavat suoraan palkanlaskijoille, vaikka ohjeistuksena on, että kaikki ilmoittavat asiansa esimiehelle ja esimies ilmoittaa asiasta palkanlaskijalle. Toiveena oli, että ihmiset lähettäisivät mieluummin sähköpostia soittamisen sijaan, mutta kiireellisissä ja vaikeissa tapauksissa myös soittaminen olisi ymmärrettävää. Sähköpostin käyttäminen puheluiden sijaan ratkaisisi myös puhelimesta kuuluvien soittoaänien häiritsevän äänen. Ehdotimme itse soittoaikojen käyttöön ottamista, jotta olisi tietyt ajat aamulla ja iltapäivällä, jolloin voisi soittaa. Tästä ei kuitenkaan innostuttu, ja meille kerrottiin, että aiheesta oli joskus ollut puhetta, mutta sitä ei ollut kuitenkaan pistetty toimeen. Suurin osa piti nykyistä tapaa parempana, joten ehdotus hylättiin.

Toinen paljon ääniä saanut aihe oli kovaääninen keskustelu. Työskentelytila on avokonttori matalilla sermeillä ja kaapeilla, joten ääni kantautuu helposti. Matalat sermit myös aiheuttavat sen, että niiden yli on helppo huudella muille ja näin keskustelut kantautuvat pidemmälle. Joku piti ratkaisuna tähän korvatulppia, tai vain tottumista puheen hälinään. Parhaimpana ja yksinkertaisimpana ratkaisuna kuitenkin pidettiin sitä, että sermien yli ei huudeta vaan mennään suoraan sen luokse, jolle on asiaa. Totuttuja tapoja ei ole kuitenkaan helppo muuttaa yksinkertaisessakaan asiassa. Kunhan jokainen omassa toiminnassaan yrittäisi muistaa, kuinka helposti ääni kantautuu ja häiritsee muita.

Kolmantena ongelmana oli kiire ja monenlaisten asioiden hallitseminen samaan aikaan. Ongelmia aiheutti se, ettei päivää ole mahdollista jakaa niin, että aamupäivällä käsittelisi yhden työehtosopimuksen alla olevien työntekijöiden asioita, ja iltapäivällä toisten. Sähköpostin



tullessa joutuu siirtymään toisen työehtosopimuksen alaisiin asioihin ja se häiritsee tehokkuutta ja keskittymistä. Myös kiire ylipäättään häiritsee keskittymistä. Aikaa pitäisi riittää joka paikkaan ja etenkin johtoportaassa tulokset halutaan nopeasti selville, jonka takia palkkojen tarkastamisen aikataulu on tiukka. Tästä johtuen palkanlaskupäivinä on erittäin kiireistä, palkat on tarkistettava erittäin nopeasti. Aihe itsessään on melko vaikeasti ratkaistavissa pienillä teoilla, joten yhdeksi mahdolliseksi ratkaisuksi toivottiin löysempiä aikatauluja.

Viimeisiin ongelmiin tuli vain yhdet laput kuhunkin. Ensimmäinen niistä koski ohi kulkevista ihmisistä aiheutuvaa häiriötä. Haastatteluiden ja ideataulu-tuokion perusteella ohikulkevat ihmiset häiritsivät suurinta osaa, riippuen siitä missä kohdassa istuu. Etenkin niitä, joilla katse on käytävälle päin, ja käytävän ja työpisteen välillä on vain matalat kaapit. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin, että aikaisemmin käytössä olleet korkeat kaapit vaihdettaisiin takaisin matalien kaappien tilalle. Tämä vaikuttaisi ohikulkevien ihmisten häiritsevyyden lisäksi myös kovaäänisen puheen kantautumiseen.

Toinen ratkaisu ohikulkevien ihmisten vähentämiseen, olisi rajoittaa heidän pääsyä tilaan. Useiden mielestä oli turhaa, että palkanlaskettavat pääsevät tulemaan toimistotiloihin sisään soittamisen tai sähköpostin sijaan, vaikka he eivät edes työskentele kyseisessä rakennuksessa vaan muissa työkohteissa. Riittäisi, että pääsy olisi vain niillä, jotka siellä työskentelevät. Toiveena oli myös, että palkanlaskijat saisivat itse vaikuttaa työympäristöönsä, ja että heiltä kysyttäisiin mielipidettä ennen kuin siihen tehdään muutoksia.

Yksi lappu koski avun kysymistä. Toisinaan jokainen tarvitsee apua, jolloin joutuu keskeyttämään työkaverin työskentelyn omilla kysymyksillään. Tämän takia avun kysymistä yritetäänkin välttää usein pitkään. Avun kysyminen ei niinkään häiritse sitä, keneltä apua kysytään, vaan itse kysyjää. Ohjeita on joka asiaan, mutta ohjeen etsimiseen menee usein paljon aikaa ja sen lisäksi oma pohtiminen vie lisää aikaa. Lisäksi on mahdollisuus, että asia menee joka tapauksessa väärin, joten mieluummin pyydetään neuvoa vaikeissa tilanteissa. Tähän ei kuitenkaan löytynyt varsinaista ratkaisua. Päädyttiin siihen, että jokainen yrittää selvittää mahdollisimman pitkälle ohjeistuksen kanssa, jonka jälkeen tarvittaessa tulee reippaasti kysymään muilta apua.

Yhteen lappuun oli laitettu erikseen, että avokonttori on meluisa. Yhdessä pohdimme olisiko mahdollista olla jossain muussa tilassa työskentelemässä, mutta siihen heillä itsellään ei olisi mahdollisuuksia vaikuttaa. Myös muualla samassa rakennuksessa työskennellään avokonttorissa, joten asiaa ei ole mahdollista muuttaa. Tähänkin ongelmaan olisi kuitenkin helpotusta korkeammista sermeistä ja kaapeista.

Tilaisuus meni mielestämme hyvin. Odotettua oli, että joku kirjoittaisi kaksi asiaa samalle lapulle ja näin kävikin, jonka jälkeen asiat kirjoitettiin vain erillisille lapuille. Aihe oli käytännössä helppo, eikä se ole kovin henkilökohtainen, joten ongelmanratkaisutilanne ei aiheuttanut vaikeuksia keskustella aiheesta. Vaikka aihe oli helppo, niin toteuttavissa olevien ratkaisujen löytäminen osoittautui vaikeaksi. Myös esimiehen vaikutusmahdollisuudet koettiin niin pieniksi, että kovin suurta toivoa ei jäänyt asioiden parantumisen suhteen. Ideataulumenetelmän jälkeen kävimme esimiehen kanssa haastattelujen tuloksia ja ideataulun ratkaisuja läpi, jotta niitä voisi yrittää viedä eteenpäin yrityksessä, eivätkä ne jäisi vain ajatustasolle.

## 6 Esimiehen kommentit tuloksista

Esimiehelle pidettiin haastattelu kaksi viikkoa ideataulumenetelmän jälkeen, jotta häneltä saatiin kommentteja tutkimuksessa tullessiin tuloksiin. Silloin olimme hyvin ehtineet analysoida ja pohtia saatuja tuloksia. Haastattelun tarkoituksena oli kuulla esimiehen mielipiteitä ja omia näkemyksiä siitä, mitä hänen alaisensa olivat kertoneet tyytyväisyydestään. Haastattelun aikana hänelle selvisi yllättäviä asioita, mutta suurin osa oli ennestään tiedossa. Esimies lupasi jatkossa ottaa nämä asiat paremmin huomioon alaistensa työhyvinvointia parantaakseen.

Haastattelu nauhoitettiin kuten aiemmatkin tilaisuudet. Kävimme kohta kohdalta läpi tuloksia, samassa järjestyksessä kun ne käytiin läpi palkanlaskijoiden kanssa. Ensin kysyimme, mikä esimiehen oma näkemys asiasta oli etukäteen, ja sen jälkeen kerroimme saatuja tuloksia yleisellä tasolla, menemättä yksittäisiin kommentteihin. Haastattelu antoi esimiehelle sekä meille uusia näkökulmia aiheeseen.

### 6.1 Vaikutus ja koulutusmahdollisuudet

Palkanlaskijoiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, sekä lisäkoulutusmahdollisuudet saivat samanlaisia kommentteja niin esimieheltä kuin palkanlaskijoiltakin. Itse työn oppii vain tekemällä, eikä etenemismahdollisuuksia ole paljoa. Mikäli urallaan haluaisi edetä, seuraava askel olisi työ palkkojen tuessa, tai talon sisällä aivan toisissa tehtävissä.

Palkanlaskijat olivat tyytyväisiä siihen, että he voivat itse esittää toiveita koulutusaiheista. Esimies kertoi kysyvänsä työntekijöiltään vuosittain kehityskeskustelussa mahdollisista koulutustarpeista, joita kaivattaisiin mihin tahansa työhön liittyvään. Esille ei kuitenkaan ole nousut mitään aiheita, mutta työntekijät ovat tietoisia mahdollisuudesta saada koulutusta niin halutessaan.

Aiemmissakin haastatteluissa tuli ilmi, että työhönsä voi parhaiten vaikuttaa omilla organisointitaidoillaan. Kiireisinä päivinä tekemistä vain tulee lisää, eikä sille mahda mitään. Jokainen työ tehdään ajallaan. Esimies kertoi yhden ongelmista olevan se, että palkanlaskijoille yritetään sysätä sellaisiakin tehtäviä, mitkä eivät heille välttämättä kuuluisi. Kun yrityksessä on haluttu lisätä tehokkuutta, on palkanlaskijoiden tehtäviä supistettu, ja vastuuta jaettu muualle. Palkanlaskettavien omat esimiehet toisinaan yrittävät luistaa omista tehtävistään käskien soittaa suoraan palkanlaskijalle. Useimmat asiat tulisi hoitaa työntekijän ja hänen oman esimiehensä välillä, joka tarvittaessa ottaa yhteyttä palkanlaskijaan.

Haastatteluissa palkanlaskijat mainitsivat, ettei kaikista ohjelmistopäivityksistä tai ohjeiden muutoksista aina ilmoiteta heille. Esimies ymmärsi tämän ongelman ja kertoi, että viimeisimmässä kyseisessä tapauksessa aikataulu tuli vastaan. Ennen kesälomien alkua koulutusta ei ehditty järjestämään, mutta se on kuitenkin suunnitteilla tulossa. Kaikesta informoidaan heti kun ehditään.

Palkanlaskijat antoivat hieman negatiivisia kommentteja siitä, millä perusteella palkanlaskettavia on heille jaettu, toisinaan jaon koettiin olevan epäreilu. Esimies kertoi, ettei jaon tekeminen ole helppoa, ja hän mieluummin keskittää saman alan laskettavia muutamalle henkilölle, kuin että jakaisi niitä muutaman jokaiselle. Hän myös mainitsi, että kaikki yrityksen palkanlaskijat eivät ole samassa toimipisteessä, joten muualla olevien palkanlaskijoiden työ määrää ei mahdollisesti tiedosteta. Myöskään tämän yhden toimipisteen palkanlaskijoiden kesken ei välttämättä ole keskustelua siitä, kuinka usein keneltäkin palkkoja lähtee eteenpäin. Näin ollen ei välttämättä tiedosteta, että suurimmalla osalla palkanlaskijoista kaikilla riittää ihan yhtä paljon töitä.

Palkanlaskijat kokivat suurimmaksi vastuukseen sen, että työntekijöiden palkat lähtevät oikein maksuun, ja että työnantaja saa itselleen kuuluvat korvaukset. Esimies kertoi tällä olleen vielä suurempi merkitys silloin, kun palkkoja vielä laskettiin käsin. Nykyään ohjelmat laskevat automaattisesti tiettyjä asioita, jolloin palkanlaskijan tehtäväksi jää tarkistaminen ja korjaaminen tarvittaessa.

Siihen, että palkanlaskijat kokivat olevansa enemmän sitoutuneita itse työhön, kuin työnantajaan, vaikuttaa esimiehen mukaan myös mahdollisesti se, että yrityksessä on viime aikoina ollut käynnissä yt-neuvotteluita. Palkanlaskijat kokivat joustavien työaikojen olevan tärkeitä, ja esimies kertoikin tiedostaneensa tämän. Myös etäpäiviin on tarvittaessa mahdollisuus.

Palkanlaskijoiden haastattelussa esille noussut kateus siihen, että työpisteiden ulkonäköä yhtenäistettäessä heidän osastonsa tuntui otettavan viimeisenä huomioon, on esimiehen tiedossa. Hän kertoi, että kun kuuli palkanlaskijoiden kaipaavan kukkia myös heidän osastolleen,

laittoi hän kyselyä siitä heti eteenpäin. Kuitenkin hänestä riippumattomista syistä kesti kauan, ennen kuin mitään tapahtui.

## 6.2 Kannustaminen

Kannustaminen jäi haastattelussa melko vähälle. Palautteenannosta, sekä palkanlaskettavien jaosta oli jo keskusteltu aikaisemmin. Virikeseteleillä kannustetaan ja palkitaan hyvin tehdyistä työstä. Esimies kertoi, että vaikka rahallinen korvaus olisikin mieleisempi monelle, niin säästösyistä palkkioita ei anneta rahallisena, vaan virikeseteleiden muodossa. Se, ettei niitä jaeta kaikille joka vuosi vaan aina vain yhdelle, perustuu johonkin yhteen hyvin hoidettuun isoon muutostyöhön, ja valitettavasti ne eivät jakaudu tasaisesti kaikille.

## 6.3 Esimiestyö

Esimies ajatteli itsensä helposti lähestyttäväksi ja koki, että hänelle on helppo tulla juttelemaan. Hänen työhuoneensa ovi on aina auki, ja hän on helposti tavoitettavissa. Palkanlaskijoiden kommentit tästä olivat samanlaisia. Esimies kertoi, että pyrkii pakollisten kerran vuodessa pidettävien kehityskeskustelujen lisäksi keskustelemaan jokaisen kanssa pari kertaa vuodessa muutenkin kahden kesken.

Kerroimme myös, että palkanlaskijat kaipasivat enemmän palautetta. Esimies onkin tiedostanut, että hänen heikkoutensa palautteen antaminen, ja että sitä pitäisi antaa enemmän. Yllätyksenä hänelle tuli se, että hänen antama palaute oli joskus koettu spontaanittomaksi ja kuin suoraan kirjasta tulleeeksi. Esimies kertoi, että yrittää parantaa taitojaan palautteen antajana.

Palkanlaskijat kaipasivat esimiehen toimintaan hieman enemmän jämäkkyyttä. Tämä ei kuitenkaan ole aina helppoa, sillä vaikka moneen asiaan on ohjeet, joutuu niistä toisinaan joustamaan tapauskohtaisesti. Kaikki tällaiset tilanteet katsotaan tilannekohtaisesti, ja tilanne yritetään ratkaista parhaan mukaan riitaantumatta eri osapuolten kanssa.

## 6.4 Työympäristö- ja ilmapiiri

Työympäristö oli koettu meluisaksi palkanlaskijoiden keskuudessa. Sitä häiritsivät niin ohikulkevat ihmiset, pirisevät puhelimet, kuin ihmisten kovaääninen keskustelu. Esimies ei ollut havainnut meteliä häiritsevän kovaksi, eikä kokenut että ohikulkevia ihmisiä olisi liikaa, heidän osastonsa sijaitsee kuitenkin melko sivussa, eikä ole keskeisin ohikulkukäytävä. Lisäksi hän kertoi, että oli kerran yrittänyt selvittää, jos yrityksellä olisi mahdollisuus jakaa korva-

tulppia niille työntekijöille, joita melu kovasti häiritsee. Niitä ei kuitenkaan ollut tarjolla, joten korvatulpat olisi ostettava omakustanteisesti.

Ne palkanlaskijat, joilla ei vielä ollut sähköpöytää, odottivat sitä kovasti käyttöönsä. Esimies kertoi kysyneensä niitä lisää, mutta vielä niitä ei ole tarjota kaikille. Toinen haastatteluissa esille tullut työergonomiaan liittyvä oli satulatuoli. Osa koki, että se parantaisi työasentoa, ja toisi hieman vaihtelua, kun voisi istua välillä erilaisella tuolilla. Esimies kertoi, että satulatuolin saa vain työterveyshoitajan päätöksellä. Heillä on kuitenkin pari ylimääräistä satulatuolia, joita kuka tahansa voi halutessaan käyttää ja kokeilla.

Paljon keskustelua aiheuttaneet korkeat käytäväkaapit ja niiden vaikutus työympäristöön oli esimiehellä tiedossa. Kun niiden pois siirtämisestä ilmoitettiin, yritti esimies niiden pois viemistä kovasti vastustaa, mutta se ei auttanut. Vaikutus työrauhaan niiden poistuttua oli suuri etenkin niille, jotka työskentelevät kasvot käytävälle päin. Yrityksessä tehtiin organisaatiouudistusta, ja haluttiin luoda samanlaista ilmettä koko konttoriin, joten vastustuksesta huolimatta, korkeat näkösuojana olleet kaapit vaihdettiin matalampiin.

Esimies ei ollut tietoinen siitä, ettei kaikkia toimistotarvikkeita saisi hakea niiden jakelupisteestä ilman hänen suostumustaan. Tämä oli tullut vastaan joillekin palkanlaskijoille. Esimiehen kokemuksen ja kuuleman mukaan, sieltä voisi hakea kaikkea, mitä tarvitsee. Hän kuitenkin muistutti tässäkin kohtaa siitä, että kaikessa yritetään saada säästöjä, joten tarvikkeita saa sieltä vain rajallisen määrän. Seuraavaksi olisikin tärkeää selvittää, mikä käytäntö oikeasti on; saako niitä hakea sieltä vai ei.

Nykyään käytössä olevat kaksi eri palkanlaskentaohjelmaa, uusi ja vanha puoli, saivat jonkin verran kritiikkiä haastatteluissa. Toiset kokivat uuden ohjelman hitaammaksi ja huonommaksi kuin vanhan, ja toiset päinvastoin. Vanha ohjelma tulee kuitenkin esimiehen mukaan jossain vaiheessa poistumaan, ja kaikkien on alettava käyttämään uutta puolta. Aikataulusta ei kuitenkaan ollut vielä tietoa, koska tämä tapahtuisi.

## 7 Johtopäätöksiä

Yrityksessä löytyi parannettavaa jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalta. Työtytyymättömyyttä voitaisiin vähentää parantamalla työoloja ja työtyytyväisyyttä voitaisiin lisätä panostamalla kannustamiseen ja siihen, että ihmiset olisivat tyytyväisiä työhönsä. Haastattelujen perusteella tyytyväisimpiä oltiin joustaviin työaikoihin ja työtovereihin. Seuraavana on esitetty johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia ensin tutkimuskysymys kerrallaan, ja sen jälkeen Herzbergin kaksifaktoriteorian perusteella.

Yritys X:n palkanlaskijoiden vaikutusmahdollisuudet omaan työmääräänsä ovat melko huonot. Heidän tehtävänsä jakautuvat vakituisiin joka viikko tehtäviin töihin, sekä heistä riippumattomiin tehtäviin. Heistä riippumattomat tehtävät ovat sellaisia, joihin tulee pyyntö muilta. Nämä ovatkin juuri niitä tehtäviä, jotka aiheuttavat kiirettä ja tekevät toisinaan työpäivän etukäteen suunnittelusta mahdotonta. Niiden määrä ja käytettävä aika vaihtelevat jokaisen tehtävän kohdalla, ja ne on aina hoidettava mahdollisimman pian. Parhaiten palkanlaskijat voivat vaikuttaa työhönsä ajoittamalla oikein tehtävät, jotka heidän tulee tehdä. Tämäkin on usein vaikeaa, sillä kiireiset palkkaan liittyvät tehtävät menevät aina edelle. Omat organisointitaidot ja kokemus auttavat työssä parhaiten. Esimies mainitsi, että palkanlaskijoille yrittäen usein myös sysätä tehtäviä, jotka eivät heille ensimmäisenä kuuluisi, joten tiukka linja auttaisi tässäkin parhaiten. Olisi hyvä, että ohjeistuksista laitettaisiin koko yritykselle sähköpostitse selkeä tiivistelmä siitä, kenelle minkäkin asian hoitaminen kuuluu. Vaikuttaminen myöskään muihin asioihin työpaikalla ei ole mahdollista. Lisäkoulutusta he kaipasivat vain ohjelmien käyttöön, eivät niinkään itse työhön.

Mielestämme kannustamiseen ja palkitsemiseen yrityksessä pitäisi panostaa enemmän. Palkanlaskijoita motivoi eniten palkka ja työkaverit hyvän työilmapiirin ansiosta. Yrityksen työilmapiiri olikin haastattelujen perusteella melko hyvä. Haastateltavat tuntuivat olevan enemmän sitoutuneita työhön, kuin itse työnantajaan. Sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan voitaisiinkin parantaa juuri palkitsemalla työntekijöitä enemmän, ja korostamalla niitä asioita, joita muut työnantajat eivät välttämättä tarjoa, esimerkiksi joustavat työajat ja etätönn mahdollisuus. Palkitsemisen voisi tehdä joko rahallisesti, tai virikeseteleiden muodossa, joita yrityksessä muutenkin käytetään paljon. Pieni ja helppo kannustin voisi olla esimerkiksi pullakahvien tarjoaminen työntekijöille joko kerran viikossa tai kuukaudessa.

Esimiehen työskentelyssä olisi eniten parannettavaa palautteenantotaidoissa. Se on koettu hänen heikoimmaksi puolekseen niin hänen itsensä, kuin alaistenkin puolelta. Erittäin hyväksi koettiin kuitenkin se, miten helppo häntä on lähestyä ja mennä juttelemaan, tai pyytämään apua. Tämä on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä muuten hän ajautuu alaisistaan liian kauas. Esimies oli itse tiedostanut nämä molemmat omassa toiminnassaan, ja haluaakin kehittyä heikkojen puoliensa osalta paremmaksi kouluttautumalla ja harjoittelemalla lisää. Esimiestä ei voi luokitella toimintatapojensa perusteella management- eikä leadership-johtajaksi. Hän ei tee päätöksiä yksinään, mutta ei kuitenkaan palkanlaskijoiden kanssa. Management tyyppisistä tehtävistä hän hoitaa suunnittelun ja organisoinnin, sekä valvoo sen verran, että palkanlaskijoiden itsenäinen työskentely säilyy. Leadership tyyppisistä tehtävistä hän hoitaa suunnan osoittamisen ja ihmisten ohjaamisen, mutta motivointi jää taka-alalle. Koska esimiestä on vaikea tunnistaa management tai leadership kuvauksista, häntä voisi enemmänkin kutsua tiiminvetäjäksi, jolla on kuitenkin esimiestehtäviä.

Työympäristöstä palkanlaskijat mainitsivat lähinnä huonoja puolia, he eivät keskittyneet lainkaan hyvin oleviin asioihin. Tästä voidaan päätellä, että esimerkiksi valaistus ja huoneilma ovat kunnossa, koska ne eivät tulleet haastatteluissa esille. Huonoiksi puoliksi mainittiin meteli, mihin palkanlaskijat itse kehittivät ratkaisuja ideataulumenetelmällä. Toinen tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli huono työergonomia, johon kuitenkin odotetaan parannusta tulevan. Työilmapiiri sen sijaan oli hyvä. Kilpailua ei koettu keskenään, ja työkavereiden kesken vallitsi luottamus ja auttamisen halu. Työilmapiiriä olisi edelleen mahdollista parantaa työnantajan järjestämällä työntekijöilleen yhteistä toimintaa työaikana.

Työn motivaatio ainakin osalla on teorian kannalta ajatellen huono. Joitakin motivoivat vain ulkoiset motivaatiotekijät, joita olivat vain palkka ja työkaverit. Toisilta löytyi myös sisäistä motivaatiota, sillä he pitivät työstään, koska se oli monipuolista. Molemmat motivaatiotekijät ovat tärkeitä, mutta sisäinen motivaatio on pitkäaikaisempi ja tehokkaampi, jolloin siitä voi tulla jopa pysyvä motivaation lähde (Ruohotie 1988, 38). Tärkeää olisikin, että kaikki löytäisivät edes joitain sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka auttaisivat jaksamaan paremmin työssä. On kuitenkin ymmärrettävää, että toimistotyössä on vaikeampi löytää sisäisiä motivaation lähteitä verrattuna esimerkiksi erikoislääkäriin, jolla on yleensä kiinnostus omaan erikoisalaansa, halu auttaa ihmisiä ja ratkaista ongelmia. On mahdollista, että palkanlaskijat työhön haluavilla on taustalla kiinnostus ongelmien ratkontaan ja asioiden selvittelyyn, joka on latistunut kokemuksen karttuessa. Sisäistä motivaatiota on myös voinut olla halu työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, joka sekin saattaa olla osalla jossain taustalla.

Haastattelussa oli jonkin verran havaittavissa kateutta. Tätä voitaisiin vähentää antamalla kaikille samanlaiset työpöydät, jotka herättivät paljon keskustelua. Olisi hyvä myös ottaa huomioon koko yrityksen tasolla, ovatko kaikki osastot samalla tasolla toistensa kanssa ja kun muutoksia parempaan päin tehdään, tehtäisiin aikataulu missä järjestyksessä asiat etenevät. Tämä aikataulu tulisi olla kaikkien saatavilla, jotta kateutta ei heräisi, koska olisi tietoa siitä että muutokset kyllä tulevat saavuttamaan kaikki. Myös palkanlaskettavien määrä aiheutti hieman kateutta. Se voitaisiin ratkaista niin, että palkanlaskettavien määriä ja jakoa pohditeltaisiin yhdessä palkanlaskijoiden kanssa. He itse parhaiten tietävät, mitkä alueet vaativat enemmän töitä, ja mitä alueita on helpompi hoitaa.

## 7.1 Ovatko palkanlaskijat tyytyväisiä työhönsä

Kun haastattelujen perusteella saatuja vastauksia vertaa Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöihin, joita olivat itse työ, tunnustukset, virikkeet, itsensä kehittäminen, menestymisen tunne ja vastuu, eivät palkanlaskijat vaikuta kovin tyytyväisiltä työhönsä. Tulokset eivät ole huonot, mutta eivät hyväkään. Katsottaessa hygieniatekijöitä, he eivät kuitenkaan vaikuta tyytymättömiltä työhönsä.

Motivaatiotekijöihin kuului itse työ. Haastattelujen perusteella palkanlaskijat ovat tyytyväisiä itse työhön sen kannalta, että se vaihtelee päivittäin, eikä ole kahta samanlaista päivää. Tämä lisäsi työn mielekkyyttä kun aina löytyi uutta tehtävää ja selvitettävää, eivätkä kaikki tehtävät ole samanlaisia rutiinihommia. He eivät kuitenkaan pitäneet siitä, että heille yritetään toisinaan sysätä tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti heille kuulu. He eivät myöskään pystyneet vaikuttamaan heille tulevien tehtävien määrään, joten toisinaan se aiheuttaa stressiä, kun tulevien tehtävien määrää ei voi kontrolloida, vaan kaikki on hoidettava mahdollisimman pian ja hyvin. Kiireessä tämä tuotti ongelmia, kun omasta työmoraalista joutui toisinaan hieman luistamaan.

Tunnustuksia ja virikkeitä he kaipasivat lisää. Esimieheltä ei saanut palautetta hyvin, eikä myöskään huonosti hoidetuista töistä. Kerran vuodessa osastolla palkitaan virikeseteleillä työntekijä, joka on hoitanut hienosti ison muutostyön, mutta tämän ei koettu olevan tarpeeksi. Palkinnon sai vain yksi työntekijä vuotta kohden. He kaipasivat tunnustusta työstään useammin kuin kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa. Virikkeet tulevat työntekijästä itsestään ja halusta sekä kiinnostuksesta tehdä työtä. Keskusteluissa ei tullut esille, mistä kukakin saa virikkeitä, joten tähän emme ehdota parannusideoita.

Itsensä kehittäminen työssä on mahdollista koulutusten kautta. Palkanlaskijat olivat tyytyväisiä siihen, että heillä on mahdollisuus pyytää ja saada koulutusta aina kun he sitä itse kokevat tarvitsevansa. Koulutusta voi pyytää mistä tahansa työhön liittyvästä aiheesta, ja ne on aina toteutettu. Tähän he olivat erittäin tyytyväisiä, sillä se loi myös enemmän yhteistä toimintatapaa. Yhteinen toimintatapa korostuu asioissa, joissa on hieman tulkintavaraa, sekä tilanteissa, jossa tuurataan toista esimerkiksi sairauspoissaolon takia. Vapaa-aikana omaloitteisesti käytävä lisäkoulutus tehtäisiin omaa tulevaisuutta ajatellen, ei nykyisessä työssä kehittyäkseen. Oman ammattitaidon ja -tiedon lisääntyessä, se kuitenkin vaikuttaisi positiivisesti työtyytyväisyyteen.

Menestymisen tunteen kannalta haastateltavat eivät olleet kovin tyytyväisiä. Heillä ei ollut nykyisessä työssään paljoa etenemismahdollisuuksia. Mikäli urallaan haluaisi edetä, olisi siirryttävä täysin toisiin tehtäviin. Useat tuntuivat kuitenkin olevan tyytyväisiä siihen, että ovat palkanlaskijoita, eivätkä edes kaivanneet muutoksia siihen. He olivat hyväksyneet paikkansa, vaikka työ toisinaan aiheutti stressiä ja turhautumista. Vastuun tunteeseen he olivat kuitenkin tyytyväisiä, sillä he kokivat että heihin luotetaan. Työn saa hoitaa ilman kenenkään vahtimista ja itsenäisesti. Se koettiin erittäin positiiviseksi.

Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät tulleet haastattelussa kovin paljoa esille, joten tästä voidaan päätellä, ettei tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ole paljoa. Niistä oli kes-



kustelua ainoastaan suhteesta johtajiin ja työtovereihin, työoloista ja palkasta. Suhteista johtajiin (tässä tapauksessa lähimpään esimieheen) oltiin tyytyväisiä. Hän oli helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa, sekä jutteleminen hänen kanssaan koettiin helposti. Työolot olivat muuten hyvät, mutta melu koettiin toisinaan liian suureksi, sekä työpöytiin ja -tuoleihin kaivattiin muutosta. Näitäkin osa haastateltavista oli jo saanut. Muista työoloihin vaikuttavista tekijöistä ei tullut puhetta laisinkaan, eli niiden voidaan olettaa olevan kunnossa. Esimerkiksi valaistuksesta tai sisäilmasta ei tullut haastatteluissa mitään puhetta. Palkka on asia, jota monet kaipasivat lisää. Se kuinka monta palkanlaskettavaa kullakin on, ja miten paljon työtä nämä teettävät, eivät näy haastateltavien palkassa.

## 7.2 Työtyytyväisyyden edistäminen

Itse työhön liittyviä tekijöitä voitaisiin edistää tekemällä selkeä tehtävänjako siihen, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin. Näin jokaisen hoidettaessa omat tehtävänsä hyvin, eivät ne siirry muille. Lisäksi keskustelu esimiehen kanssa siitä, kuinka palkanlaskettavia jaetaan, voisi auttaa tähän. Haastatteluissa esille tuli, että ohjeistuksena on, etteivät palkansaajat soittaisi suoraan palkanlaskijalle, vaan hoitaisivat asiat oman esimiehensä kautta. Tätä lisää korostamalla, asiasta muistuttamalla, voitaisiin parantaa keskittymistä työpäivän aikana, kun puhelimet eivät soisi niin usein. Se aina keskeyttää työn, jota on juuri tekemässä. Tyytyväisyyttä työhön voisi myös parantaa lisäämällä koulutuksia ja ohjeita, sillä se toisi palkanlaskijoille mahdollisuuden kehittää itseään.

Tunnustuksien saaminen työstä motivoisi työntekijöitä kaikkein eniten parempaan työsuoritukseen ja auttaisi jaksamisessa. Tämä vaikuttaisi myös menestymisen tunteeseen ja vastuuseen. Kehityskeskusteluita voisi pitää kerran kuukaudessa. Ne ovat sopivia tilanteita molempipuoliselle palautteen antamiselle ja saamiselle. Keskustelu, asioiden jakaminen, ja jaksamisesta puhuminen viestittävät työntekijälle, että esimies on kiinnostunut alaistensa jaksamisesta ja työmäärästä, sekä toiveista tulevaisuuteen. Keskustelu on sopiva tilaisuus työntekijälle kertoa omista näkemyksistä, kuinka työpaikalla voitaisiin korjata epäkohtia ja mihin puolestaan on tyytyväinen. (Hyvönen & Lepistö 2012.) Virikkeet tulevat työntekijästä itseltään sisältäpäin omien mielenkiintojen perusteella, joten niihin emme voi antaa kehitysehdotuksia. Virikkeitä saa mielenkiintoisesta työstä.

Monissa yrityksissä on käytössä myös vuoden työntekijän valitseminen. Yritys X:n ollessa iso yritys, heillä on varmasti käytössään erilaisia kunniamainintoja, mutta koska nyt on kyse palkanlaskijoiden työtyytyväisyyden parantamisesta, voisi esimies kerran vuodessa valita omien alaistensa joukosta vuoden työntekijän. Tämä motivoi kunniamaininnan saanutta jatkamaan työtään hyvin, sekä työkavereita tavoittelemaan samaa. Kannusteita voisivat myös olla lahjakortit, tavarat tai raha, jotka olisivat myös hyviä lahjaideoita vuoden työntekijälle.

Itsensä kehittäminen liittyy niin työpaikkaan kuin vapaa-aikaankin. Työpaikalla on työnantajan puolelta tärkeää, että antaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua työpaikalle tehtäviin kehittämisprojekteihin, ja ammatillista osaamista lisääviin seminaareihin. (Suomen Ekonomiliitto.) Ammatillista osaamista voi lisätä myös opiskelemalla palkanlaskijan tutkinnon tai tutustumalla alan kirjallisuuteen.

Taulukko 2 kokoaa yhteen aikaisemmin mainitsemamme kehitysehdotukset työtyytyväisyyden parantamiseksi.

Motivaatiotekijä	Kehitysehdotus
Itse työ	Selkeä työnjako, koulutukset tietokoneohjelmiin, lisää ohjeita, mukaan palkanlaskettavien jaon suunnitteluun, henkilökohtainen työssä kehittyminen
Tunnustukset	Useammin kehityskeskusteluja, vuoden työntekijän valinta
Virikkeet	-
Itsensä kehittäminen	Palkanlaskijan tutkinto, alan kirjallisuus, seminaarit, kehittämishankkeisiin osallistuminen
Menestymisen tunne	Positiivinen palaute esimieheltä
Vastuu	Otetaan mukaan suunnitteluun

Taulukko 2: Työtyytyväisyyden kehittäminen

Yritys X:n palkanlaskijat kaipaivat myös sitä, että pääsisivät itse vaikuttamaan oman työympäristönsä ulkonäköön. Koko yrityksessä tehtiin organisaatiouudistuksia, ja koko toimipisteen ulkonäköä uudistettiin. Tästä voidaan päätellä, että myös muilla osastoilla olevat työntekijät eivät mahdollisesti ole tyytyväisiä uuteen työympäristöönsä. Haastatteluissa ei tullut esille se, onko yritys ennen muutosten tekoa kysynyt työntekijöidensä mielipidettä, mutta mikäli yritys olisi näin tehnyt, eivät työntekijät olisi nyt niin tyytymättömiä, koska heillä olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa asiaan.

Tyytymättömyyttä voi myös vähentää parantamalla suhdetta työtovereihin ja johtajiin. Haastatteluissa kerrottiin kerran vuodessa pidettävistä palkkahallinnon päivistä. Kommentteista päätellen niihin ei kuitenkaan oltu erityisen tyytyväisiä, joten tätä yrityksen olisi syytä kehit-

tää paremmaksi. Kehittämällä paremmaksi ja useammin pidettäväksi kyseisiä päiviä, voitaisiin parantaa myös työilmapiiriä. Yhdessä tekeminen vahvistaa luottamusta ja luo avointa ilma-  
piiriä, jossa uskaltaa jakaa mielipiteensä (Kivistö 2013). Työilmapiirin ja sosiaalisten olojen parantamiseksi sopisivat myös kerran viikossa työntekijöille tarjottavat pullakahvit. Tämä viestittää työnantajan välittävän työntekijöistään, ja parantaisi työilmapiiriä kun kaikki saisivat kokoontua yhteen esimerkiksi perjantai iltapäivisin, ja keskustella vapaasti muustakin kuin työhön liittyvistä aiheista. Vapaa kommunikointi ja ajatusten vaihtaminen parantavat myös työilmapiiriä (Kivistö 2013).

## 8 Luotettavuuden pohdintaa

Arvioimme opinnäytetyömme luotettavuutta useista eri näkökulmista, jotka pohjautuvat Tuomen ja Sarajärven kirjaan Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Niitä ovat tutkimuksen tarkoitus ja kohde, aineiston keruu, analysointi ja raportointi, sekä tutkimuksen kesto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-140.) Tutkimuksemme ollessa laadullinen tutkimus, luotettavuuden arvioinnissa ei ole käytetty reliabiliteetin ja validiteetin arviointikriteerejä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185).

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia palkanlaskijoiden työtyytyväisyyttä teemahaastatteluilla. Aiheet haastatteluihin tulivat Herzbergin kaksifaktoriteoriasta. Haastattelun aikana huomaamattamme keskityimme kuitenkin hieman enemmän hygieniatekijöihin, eli tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin, kuin tyytyväisyyttä aiheuttaviin motivaatiotekijöihin. Tutkimuksen kohteena ollut työtyytyväisyys jäi jonkin verran työolojen varjoon. Saimme kuitenkin haastatteluissa vastauksia riittävästi motivaatiotekijöihin, joiden perusteella voimme sanoa palkanlaskijoiden olevan tyytyväisiä työhönsä.

Haastattelukohteen tunteminen ennalta tuki teemahaastattelua. Tutkijoita ollessa kaksi, toinen paremmin kohteen tunteva johti enemmän keskustelua ja esitti kysymyksiä, jolloin toisella haastattelijalla jäi enemmän aikaa tehdä huomioita haastateltavista ja heidän sanoistaan, sekä äänenpainoista ja miettiä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluihin oli varauduttu etukäteen haastattelurungon ja lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184-185).

Kaikki aineisto kerättiin nauhoittamalla, ideataulua lukuun ottamatta, joten mitään ei jäänyt muistin varaan. Lisäksi tekniikan pettämiseen oli varauduttu käyttämällä kahta nauhuria. Ideataulustakin kirjattiin kommentteja ylös kokoajan, ja ne kirjoitettiin auki heti tilaisuuden pitämisen jälkeen. Lisäksi teemahaastatteluissa tehtiin käsin muistiinpanoja. Sen analysointi tehtiin 6 tuntia haastattelujen jälkeen kuuntelemalla nauhoite ja molempien tutkijoiden itsenäisesti tehden siitä muistiinpanoja, joten tarkkaa litterointia ei tehty. Lopulta muistiinpanoista keskusteltiin ja tehtiin johtopäätöksiä.

Lähes kaikki toimipisteen palkanlaskijat olivat ryhmähaastatteluissa mukana. Kesälomakaudesta johtuen kaksi työntekijää oli lomalla. Haastattelun ulkopuolelle jätettiin juuri aloittanut uusi työntekijä. Haastatteluihin osallistui kaikkiaan yhdeksän henkilöä, joista kaikki eivät luonnollisesti puhuneet yhtä paljoa tilanteen ollessa kaikille uusi. Toisessa tilaisuudessa alkoi tulla esille samoja aiheita kuin ensimmäisessä oli jo mainittu. Koska samat aiheet toistuivat, saavutimme kylläntymispisteen.

Tutkimukselle annettiin tarpeeksi aikaa sen toteutuksen kestäessä kolme kuukautta. Kaikkiin esitettyihin johtopäätöksiin on päästy teorian ja omien havaintojemme kautta. Aikaa oli tarpeeksi teemahaastatteluiden ja ideataulumenetelmän suunnittelulle ja analysoinnille. Haastattelutilanteiden välissä oli reilusti aikaa, joten esille ehti tulla mahdolliset ongelmat ja niihin osattiin varautua seuraavassa haastattelussa. Esimerkiksi toisessa haastattelussa nauhoitettava puhelin asetettiin keskeemmälle pöytää, jotta haastateltavien äänet kuuluivat tasaisemmin.

Yrityksen oman henkilöstökyselyn tulokset poikkeavat osittain meidän saamistamme tuloksista. Haastatteluhetkellä yrityksen omasta tutkimuksesta oli kulunut aikaa lähes vuosi, ja koska työtyytyväisyys on riippuvainen pienistä tekijöistä, on se voinut muuttua tällä välin. Kahden eri tutkimuksen tuloksia ei voida täysin vertailla keskenään, koska toinen on suoritettu haastatteleamalla ja toinen lomakkeella, josta selviää vain vastausten keskiarvo eikä niiden vaihtelevuus, mikä puolestaan tuli haastatteluissa esille paremmin. Tuloksia olisi voinut vertailla paremmin, jos henkilöstökyselyn kysymykset olisi otettu huomioon jo haastatteluja suunniteltaessa. Tutkimuksemme päätarkoitus ei ollut kuitenkaan saada vertailukelpoisia tuloksia yrityksen oman kyselyn kanssa, vaan saada täysin uudesta näkökulmasta olevia tuloksia.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Klubnik, J.P. & Greenwood, P.F. 1996. Ongelmanratkaisu tiimissä. Käytännön malli. Helsinki: Rastor.

Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos & Työministeriö.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Miner, J.B. 2005. Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership. New York: M.E.Sharpe.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Otava.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ruohotie, P. 1988. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 1987. Työpsykologia. Terveys ja työelämänlaatu. Helsinki: Työterveyslaitos.

## Sähköiset lähteet

Huittinen, T. Sinun HR. Työtyytyväisyysvalmennus. 2012.  
<http://www.sinunhr.fi/palvelut/tyotytyvaisyysvalmennus/>

Hyvönen, U. & Lepistö, T. / Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Tervetuloa työelämään. 2012.  
 Viitattu 8.9.2013.  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/kehityskeskustelu/>

Kivistö, T. / Sitomo Oy. 50 ideaa, joilla parantaa työilmapiiriä. 2013. Viitattu 8.9.2013.  
<http://sitomo.fi/portaali/50-idea-joilla-parantaa-tyoilmapiiria>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Henkilöstökoulutus- ja muu kaupallinen koulutustarjonta. 2012. Viitattu 15.9.2013.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/henkiloestoeokoulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/henkiloestoeokoulutus/?lang=fi)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. Viitattu 8.6.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen ekonomiliitto SEFE. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 8.9.2013.  
<http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Viitattu 4.8.2013.  
[http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul\\_29\\_2012\\_web.pdf.pdf](http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf)

Työterveyslaitos. 2004-2007. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistava kehittäminen. Viitattu 15.9.2013.  
[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s0.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s0.html)

Yritys X:n kotisivut. 2013. Viitattu 6.9.2013.  
 [www-dokumentti]

## Kuviot

Kuvio 1: Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	13
---	----

## Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstökyselylomake .....	30
Taulukko 2: Työtyytyväisyyden kehittäminen .....	42



## Liitteet

Liite 1 Kutsu haastatteluun .....	50
Liite 2 Haastattelurunko .....	51
Liite 3 Kutsu Ideataulutuokioon .....	52
Liite 4 Palkanlaskijoiden henkilöstökysely .....	53

## Liite 1 Kutsu haastatteluun

Moikka!

Kuten Henkilö X pari viikkoa sitten aamupalaverissa kertoi, ollaan yhdessä Elisan kanssa tekemässä opinnäytetyötä tänne palkkahallintoon. Tutkimukseen kuuluu kahden ryhmähaastattelun ja luovan ongelmaratkaisutilanteen pitäminen. Aiheena on siis kohteessa X olevien palkanlaskijoiden työtyytyväisyys.

Ensimmäinen haastattelu on nyt perjantaina 28.6 klo 10 palkkahallinnon neukkarissa. Toinen haastattelu on perjantaina 12.7 klo 10. (muistutus tulee vielä!)

Ongelmanratkaisutilanteen pitäminen alustavasti 1.8.

Ryhmät on jaettu lomienne mukaan että mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Haastattelutilanne kestää noin tunnin.

Keskustelun aiheina ovat työympäristö/ilmapiiiri, kannustaminen, vaikutus ja koulutusmahdollisuudet, sekä esimiehen työskentely.

1. ryhmä pe 28.6  
Henkilöt A, B, C, D, E

2. ryhmä pe 12.7  
Henkilöt F, G, H, I, J

Haastattelut nauhoitetaan, jotta saamme analysoitua aineistoa mahdollisimman hyvin jälkikäteen. Aineisto jää ainoastaan minulle ja Elisalle, eikä missään vaiheessa kirjallisessa työssä mainita kuka nimeltä on sanonut mitään. Tämä aineisto ei myöskään mene henkilö X:lle, vaan jää ainoastaan meille tutkittavaksi ja sen jälkeen tuhottavaksi! Valmiissa opinnäytetyössä ei myöskään ole mainintaa että tämä on X palkanlaskijoiden työtyytyväisyystutkimus, vaan Yritys X:n.

Toivomme saavamme teiltä paljon apua opinnäytetyömme tekemiseen ja monipuolista keskustelua!

Kiitos!

Terveisin

Jenna ja Elisa

## Liite 2 Haastattelurunko

### Vaikutus ja koulutusmahdollisuudet

- lisäkoulutuksen tarve ja mahdollisuus
- ylenemis- ja etenemismahdollisuudet
- vaikuttaminen muutoksiin ja laitehankintoihin
- sitoutuminen työnantajaan
- monipuolisuus työssä
- tasapuolinen työmääränjako
- vastuu omasta työstä
- selkeät toimintaohjeet ja niiden ajantasaisuus
- joustava työaika
- vapaapäivät tarvittaessa

### Esimiehen työskentely

- kommunikointitaidot
- empatiakyky
- reagointi ongelmiin
- puolustaminen / auttaminen
- tavoitettavuus
- palaute esimiehen työskentelystä

### Kannustaminen

- miten? onko? kuka?
- palaute, kehu, kiitos
- motivointi
- bonukset
- lahjat ja merkkipäivät

### Työympäristö ja ilmapiiri

- ryhmähenki, tuki, apu
- avoimuus, luottamus
- keskustelu, ongelmien ratkaisu
- kilpailu keskenään?
- ristiriidat
- ulkonäkö ja toimivuus, ergonomia
- työvälineet
- melu
- työrauha, keskeytykset

Liite 3 Kutsu Ideataulutaukioon

Moikka,

Nyt olisi vuorossa viimeinen tapaaminen liittyen meidän opinnäytetyöhön. Eli keskiviikkona 7.8 klo 13 palkkahallinnon neukkarissa. Tällä kertaa ollaan kaikki paikalla samaan aikaan, ja tarkoituksena olisi yhdessä keksiä ratkaisua johonkin ongelmaan, mikä haastattelujen perusteella täällä nousi esille. Tarkemmat ohjeet annetaan sitten keskiviikkona, etukäteen ei tarvitse mitenkään valmistautua.

Ja tähän voivat kaikki osallistua, ei haittaa vaikkei haastatteluun päässyt osallistumaan. Kiitos kaikille!

Terveisin

Jenna ja Elisa

## Liite 4 Palkanlaskijoiden henkilöstökysely

1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

Palkanlaskijoiden henkilöstökysely	Numeroarvio 1-5
1. Minulla on riittävät taidot hoitaa työni hyvin	
2. Minun on mahdollista tehdä työni niin hyvin kuin haluan	
3. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta työssäni	
4. Tunnen ylpeyttä työskennellessäni yritys X:ssä	
5. Voin suositella yritys X:n palkanlaskentaa hyvänä työpaikkana muillekin	
6. Pidän työstäni yritys X:ssä niin paljon, että haluan työskennellä siellä myös jatkossa	
7. Minulla on tarvittavat työkalut ja välineet voidakseni tehdä työni hyvin	
8. Olen saanut tarvittavan koulutuksen ja ohjeistuksen pystyäkseni tekemään työni hyvin	
9. Keskustelen esimieheni tarpeeksi kanssa kahden kesken työskentelystäni	
10. Saan esimieheltäni tunnustusta, kun suoriudun tehtävis-täni hyvin	
11. Olen oppinut yritys X:ssä uusia taitoja	
12. Yritys X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet	
13. Yritys X:ssä on hyvät mahdollisuudet tehtävien vaihtoon	
14. Olen tyytyväinen tiimini työskentelyyn	
15. Tiimi, jossa työskentelen toivottaa uudet työntekijät ter-	

vetulleiksi ja saa heidät tuntemaan itsensä osaksi tiimiä	
16. Palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan	
17. Asiakkaat keskustelevat kanssani asiallisesti	
18. Esimieheni kohtelevat minua kunnioittaen	
19. Työtoverini kohtelevat minua kunnioittaen	
20. Tunnen, että yritys X huolehtii hyvinvoinnistani	
21. Työterveyshuolto on järjestetty yritys X:ssä hyvin	
22. Turvallisuusasiat on huomioitu yritys X:ssä	
23. Olen saanut ohjeistuksen yritys X:n työterveys-, työturvallisuus- ja ympäristöasioihin	
24. Työtovereiden kanssa kokoonnumme tarpeeksi usein työasioiden merkeissä	
25. Saan tukea ja ohjausta päivittäisessä työssäni	
26. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni	
27. Esimieheni on oikeudenmukainen alaistensa kesken	